



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE MEZINÁRODNĚ PŮSOBÍCÍHO PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF AN INTERNATIONALLY
OPERATING COMPANY AND SUGGESTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ivo Langer

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Ivo Langer**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě vybraných metod finanční analýzy zhodnotit současnou úroveň finančního zdraví mezinárodně působícího podniku a formulovat návrhy na zlepšení slabých stránek finančního hospodaření.

Základní literární prameny:

SEDLÁČEK, Jaroslav: Finanční analýza podniku, 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace mezinárodně působícího podniku Step Agency s.r.o.. Práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části jsou definovány jednotlivé metody a ukazatele. Praktická část je hodnocena aktuální finanční situací podniku za pomoci těchto metod a jsou interpretovány jejich dosažené výsledky. V závěrečné části jsou představeny návrhy, které povedou ke zlepšení celkového stavu podniku a jeho produktivitě.

Abstract

The master's thesis is concerned with analysis of the financial situation of international company Step Agency s.r.o.. This thesis is divided into three parts. In the theoretical part, individual methods and indicators of financial analysis are defined. In the practical part, these indicators are calculated and achieved results are interpreted. In the final part are introduced suggestions that will lead into improvement of the total state of company and company productivity.

.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, rozdíloví ukazatelé, poměroví ukazatelé, analýza soustav ukazatelů

Key words

financial analysis, balance sheet, profit and loss account, differential indicators, ratio indicators, analysis system of indicators

Bibliografická citace

LANGER, Ivo. *Hodnocení finanční situace mezinárodně působícího podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135434>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Meluzín.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2021

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Tomáši Meluzínovi, Ph.D., jehož rady a připomínky mi byly cenným přínosem při zpracovávání práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	11
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1. Strategická analýza	13
2.1.1. McKinseyho 7S.....	13
2.1.2. PESTLE analýza	14
2.1.3. Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	15
2.2. Finanční analýza	16
2.3. Zdroje finanční analýzy	17
2.3.1. Rozvaha	18
2.3.2. Výkaz zisku a ztrát.....	18
2.3.3. Výkaz cash-flow	18
2.4. Uživatelé	19
2.4.1. Interní uživatelé	19
2.4.2. Externí uživatelé	20
2.5. Absolutní ukazatelé.....	21
2.5.1. Horizontální analýza	21
2.5.2. Vertikální analýza	21
2.6. Rozdíloví ukazatelé.....	22
2.6.1. ČPK-čistý pracovní kapitál.....	22
2.6.2. ČPP-čisté pohotové prostředky.....	22
2.6.3. ČPM-Čistý peněžně-pohledávkový fond.....	23

2.7. Analýza poměrových ukazatelů.....	23
2.7.1. Rentabilita.....	23
2.7.2. Likvidita.....	24
2.7.3. Aktivita	26
2.7.4. Zadluženost.....	28
2.8. Analýza soustav ukazatelů.....	29
2.8.1. Altmanův model	29
2.8.2. Zmijewski model	30
2.8.3. Aspekt Global rating.....	31
2.8.4. Springateův model	32
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1. Představení společnosti Step Agency, s.r.o.	34
3.1.1. Realizace projektu.....	35
3.1.2. Sortiment produktů	35
3.1.3. Nabídka materiálů.....	36
3.3. Strategická analýza	36
3.3.1. McKinseyho 7S.....	36
3.3.2. PESTLE analýza	40
3.3.3. Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	46
3.2. Finanční analýza	49
3.2.1. Absolutní ukazatelé.....	49
3.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů.....	57
3.2.3. Analýza poměrových ukazatelů.....	58
3.2.4. Analýza soustav ukazatelů.....	67
4. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	72
4.1. Zajištění kurzového rizika	72

4.2. Snížení plateb předem za nákup zboží.....	78
4.3. Expanze prodeje na domácím trhu.....	80
4.4. Nákup vlastních podnikatelských prostor.....	82
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
SEZNAM TABULEK	90
SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

V dnešní době se ve většině odvětví nachází silná konkurence. Společnosti neustále inovují svoje produkty a procesy, aby nezůstávaly pozadu. Prosperita a růst společnosti je tvořena postupnými kroky a pevně zvolenými krátkodobými a dlouhodobými cíli. Abychom dokázali držet krok s konkurencí, musíme být schopni se podívat kriticky i sami na sebe, a najít chyby a nedostatky, které nás brzdí v cestě kupředu. K tomu nám může pomoci právě i finanční analýza. Aby podnik stále směřoval tím správným směrem, je nutné zhodnotit stávající stav a analyzovat svoje chyby. Pokud je finanční a strategická analýza provedena odborníky, kvalitně a se skutečnými daty, může výrazně pomoci v budoucím vývoji společnosti. Management společnosti pak může navrhnout vhodnější kroky, které zabrání negativnímu vývoji a povedou ke zlepšení finanční situace společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části práce jsou na základě odborné literatury definována teoretická východiska potřebná pro vypracování hlavních a dílčích cílů této práce. Na základě poznatků z odborné literatury vysvětlují, co je to finanční analýza, jaké máme uživatele finanční analýzy a jaké účetní výkazy jsou pro její zpracování potřebné. Tato část obsahuje také definice a vzorce jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Jsou zde popsány také analýzy okolního prostředí podniku.

Ve druhé části nejprve představím obecné informace o společnosti STEP AGENCY s.r.o., a poté se zaměřím na samotné provedení analýzy. Vypočítám vybrané ukazatele a zjistím skutečný finanční stav společnosti. U všech ukazatelů interpretuji výsledky a případně srovnám s doporučenými hodnotami. Na závěr provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

Na základě provedených analýz v rámci druhé části práce a na základě poznatků, z těchto analýz zjištěných, navrhu v poslední části této práce možná doporučení a opatření, vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti. U jednotlivých návrhů budou popsány postupy na jejich zavedení a kalkulace finanční náročnosti.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení finanční situace společnosti STEP AGENCY s.r.o. pomocí vybraných metod finanční analýzy, a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti. Analýzy jsou provedeny za období posledních pět let, tedy za roky 2015 až 2019. Hlavní zdroje, ze kterých budu čerpat, mi poslouží rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích.

K dosažení hlavního cíle je důležité zaměřit se na tyto dílčí cíle:

- Objasnit teoretická východiska pro hodnocení výkonnosti podniku
- Představit společnost STEP AGENCY s.r.o.
- Odhalit skutečný stav společnosti a její okolí
- Porovnat výsledné hodnoty s doporučenými či oborovým průměrem
- Doporučit opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti

Náplň této diplomové práce je zpracování finanční analýzy a proto si ji musíme nejprve definovat. Teoretická východiska, která jsou zde popsána, vycházejí z odborné literatury. Definujeme si, kteří uživatelé jsou součástí finanční analýzy, a jaké účetní výkazy jsou pro její zpracování potřebné. Absolutní ukazatele, které zahrnují horizontální a vertikální analýzu. Dalšími jsou rozdílové ukazatele. Poměroví ukazatelé zahrnují rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Dále využiji metodu soustav ukazatelů, která kombinuje více poměrových ukazatelů současně. Altmanův a Zmijewskiho model, Aspekt Global rating a Springateuv model. Další metoda se zabývá analýzou vnějšího okolí podniku za využití PESTLE analýzy a Porterova modelu 5 sil. Pro interní analýzu podniku je využito analýzy McKinseyho 7S.

Dále představím základní informace o společnosti STEP AGENCY s.r.o. Následně analyzuji vnitřní a vnější prostředí společnosti. Provedu výpočet jednotlivých ukazatelů. Získané výsledné hodnoty interpretuji, a porovnáám s doporučenými hodnotami případně oborovým průměrem. Posledním dílčím cílem práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení finančního zdraví společnosti.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole práce se pojednává o teoretických východiskách, se kterými se bude pracovat při strategické a finanční analýze společnosti Step Agency s.r.o..

2.1. Strategická analýza

Jasným cílem strategické analýzy je identifikace, analyzování a ohodnocení všech důležitých faktorů, o kterých lze říci, že budou ovlivňovat konečný výběr strategie a cílů společnosti (Sedláčková, 2006).

Strategická analýza tvoří velmi důležitou a nezbytnou součást při sestavování strategie společnosti. Umožňuje managementu si na základě vyhodnocení určitých informací ohledně vnějšího a vnitřního okolního prostředí společnosti uvědomit, zda má společnost předpoklady k úspěchu. Jedná se o vyhodnocení informací o minulosti a faktorech stávajícího tržního prostředí, také vyhodnocení současného tržního postavení společnosti a vyhodnocení informací potřebných k předvídání budoucnosti. Společnost získá představu o tom, jaké rizikové faktory ohrožují strategie společnosti, jak se zákazníci chovají nyní a jak se nejspíše budou chovat v budoucnu. Pomocí strategické analýzy dospěje vedení společnosti k závěru, na co by se mělo zaměřit a kam by mělo jeho snažení v přítomnosti i v budoucnosti směřovat (Tóth, 2017).

2.1.1. McKinseyho 7S

V rámci interní analýzy podniku lze využít jednu z analytických metod k hodnocení kritických faktorů, McKinseyho model 7S. Tento model měří kritické faktory úspěchu, na základě kterých lze vnitřní prostředí společnosti hodnotit. Zahrnuje následujících 7 faktorů. (Keřkovský, Vykpěl, 2002)

- Spolupracovníci – Představuje přesně vymezené společenství lidí, orientované kolem společnosti. Zabývá se řízením lidských zdrojů a jejich motivací.
- Sdílené hodnoty – Zahrnují firemní hodnoty, kulturu, klíčové koncepty, poslání a vize, kterých si společnost cení, a mají pro ni specifický význam.
- Schopnosti – Představují pracovní dovednosti a schopnosti, kterými organizace a zaměstnanci disponují. Týkají se jejich kvalifikace, znalostí a zkušeností.

- Styl – Osobitý způsob chování a komunikace v rámci celé společnosti. Utváří se tak kultura společnosti.
- Strategie – Znárodnuje stanovené cíle a prostředky, vedoucí k jejich dosažení, aby udržela svoji konkurenční výhodu a úspěch.
- Struktura – Představuje organizační strukturu společnosti. Její členění na jednotlivé úseky a oddělení, zařazení pracovníků, rozdělení činností v rámci společnosti a přidělení pravomocí.
- Systémy – Sem spadají standardizované postupy a metody, které společnost využívá pro řízení procesů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2.1.2. PESTLE analýza

V rámci analýza vnějšího prostředí společnosti lze využít metodu PESTLE. Předmětem zkoumání jsou různé faktory pocházející z okolí podniku, a které na podnik působí. Zjišťuje a hodnotí příležitosti, které mohou vést k lepším výsledkům a postavení společnosti na trhu. Výsledek měření vytváří příležitosti, ale také hrozby, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit podnikatelskou činnost společnosti, plánovaný růst a také postavení na trhu. PESTLE analýza slouží jako zdroj pro vypracování prognóz, které by měly negativní hrozby odvrátit (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

PESTLE analýza nám pomůže odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů působí na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké době nejdůležitější?

Politické faktory se zaměřují na analýzu a hodnocení současného a potencionálního budoucího politického vlivu. Jako politický vliv můžeme chápat například stabilitu vlády, postoj vlády k průmyslu, nebo zahraniční politiku. Postoj vlády k importu a exportu a také zahraničním investicím, je významným faktorem pro mezinárodní společnosti závislých převážně na zákaznících a dodavatelích pocházejících ze zahraničí (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Ekonomické faktory se zabývají především hodnocením makroekonomické situace. Analýza se zaměřuje hlavně na hrubý domácí produkt, vývoj míry inflace a úrokových

sazeb, měnová stabilita a stav směnného kurzu. Dále ekonomický faktor studuje také přístup k finančním zdrojům a daňové faktory (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Pod sociální faktory spadají především demografické vlastnosti obyvatelstva, jako například velikost populace, věková struktura, geografické rozložení a jiné. Důležité je brát ohled i na aspekty životní úrovně, vzdělanost obyvatelstva, sociálně-kulturní aspekty, a také míra nezaměstnanosti a výše mezd (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Technologické faktory není radno podceňovat. Technologie se v dnešní době neustále vyvíjí směrem kupředu, a proto je zde důležitá inovace, která může poskytovat společnosti výhodu před konkurencí. Své místo zde zastává věda a výzkum, hraje zde významný vliv také vládní podpora (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Legislativní faktory analyzují zákonné normy, a to jak domácí, tak zahraniční, a jejich účinnost. Může se jednat o normy obchodního práva, daňové zákony, zákon práce atd. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Ekologické faktory jsou částečně propojeny s legislativními faktory, protože se zabývají legislativními normami na úpravu ochrany životního prostředí. Součástí analýzy jsou také klimatické vlivy, přírodní hrozby, dostupnost a čerpání neobnovitelných zdrojů apod. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

2.1.3. Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi nejvýznamnější metody hodnocení konkurenčního prostředí podniku. Tento model hodnotí odvětví a jeho rizika. Metoda je založena na prognózování vývoje konkurenční situace zkoumaného odvětví, na základě pěti faktorů, působících na trhu v daném odvětví (Management Mania, 2016).

- Stávající konkurence – Probíhá zde analýza stávající konkurence na trhu, její konkurenční síla, případně jaké hrozby z ní plynou a zda konkurence má a dokáže správně využívat konkurenční výhodu. Dalšími faktory ovlivňujícími sílu konkurence mohou být vysoké fixní náklady firem, snaha konkurentů setrvat na trhu, jejich velký počet nebo téměř homogenní produkty. V případě stagnujícího nebo zmenšujícího se odvětví se konkurenční boj zvyšuje, neboť podniky mohou na úkor konkurentů získat větší podíl na trhu. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

- **Potenciální konkurence** – Nově vzniklá, respektive nově do odvětví vstupující konkurence, její případné hrozby a dopad na podnikání naší společnosti. Možnost vstupu konkurence do odvětví závisí především na bariérách vstupu do tohoto odvětví. Bariérami mohou být kapitálová náročnost vstupu, dostupnost distribučních kanálů, úspory z rozsahu, legislativa a vládní zásahy, diferenciací produktů nebo reakce zavedených firem v odvětví. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).
- **Dodavatelé** – U dodavatelů je rozhodující jejich vztah k podnikatelskému subjektu. Jak dokáží, a jestli vůbec, ovlivnit ceny a množství dodávaných produktů. Vyjednávací síla dodavatelů roste s jejich koncentrací především v případě, že dodávají produkt, tvořící pro odběratele jeho základní vstup. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).
- **Odběratelé** – Rozhodující je především jejich síla v ovlivňování cen odebíraných produktů, často je tak činěno formou vyjednávání o ceně. Vyjednávací síla odběratelů roste, pokud pro ně produkt tvoří významnou část jejich nákladů, pokud produkty nejsou diferencované, náklady na změnu nakupovaného produktu jsou nízké nebo nízké zisky odběratele zvyšují jeho citlivost na změnu cen. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).
- **Substituty** – Analyzuje se existence substitutů k nabízeným produktům. Otázkou zůstává, jestli tyto substituty mohou představovat potenciální hrozby, a do jaké míry by mohly nahradit naše produkty. Jejich existence je limitována potenciální cenou a ziskem na trhu. Pokud dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitutů, dojde také k poklesu jejich cen a zisků. Pro společnost je proto velmi důležité sledovat vývoj substitučních cen. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

2.2. Finanční analýza

Finanční analýza se využívá k odhalení finančního zdraví podniku. Zda daný podnik dosahuje dostatečného zisku, zda je kapitálová struktura podniku vhodná, zda je podnik schopen své závazky splácet včas a řada dalších věcí. Využívá se tedy ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Z pohledu správného rozhodnutí při sestavování optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků nebo při poskytování obchodních úvěrů je velmi důležité znát průběžnou finanční situaci firmy. Každý dobrý manažer musí mít přehled o finanční postavení jím řízeného podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V současné době se neustále mění ekonomické prostředí a dochází ke změnám i ve firmách, jež jsou jeho součástí. Podnik, který chce prosperovat, se v dnešní době bez rozboru finanční situace neobejde (Růčková, 2008).

Díky finanční analýze firma získává významné zpětné informace o tom, jak si podnik vedl v minulosti, ale také poskytuje informace, které mohou být klíčové při odhadu a prognóze budoucího vývoje podniku. Závěry finanční analýzy nevyužívá pouze firma samotná, ale také všichni uživatelé, kteří jsou s firmou finančně či hospodářsky spjati (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.3. Zdroje finanční analýzy

Základní zdroj dat finanční analýzy představují účetní výkazy podniku, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash-flow) a další. Další cenné informace lze také získat z výroční zprávy. Také můžeme čerpat informace ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů, z firemních statistik, z odborného tisku, z nezávislých hodnocení a prognóz. Lepší přístup k informacím má interní analytik. Jednodušší přístup k informacím má i analytik, kterého si podnik najme, avšak ten nemá vlastní znalost podniku na rozdíl od interního analytika. Externí analytik často nemá dostatek dat pro kvalitní zpracování finanční analýzy (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V souvislosti s problematikou, která finanční analýzu a zpracování jejích výsledků provází, lze využít analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které dlouhodobě

zveřejňuje finanční analýzy na svých webových stránkách a vyhodnocuje je dle klasifikace ekonomických činností. Veřejně nabízená data pak mohou sloužit podnikům pro srovnání jejich finanční pozice v rámci svého odvětví a také poskytnout informace o výkonnosti jednotlivých odvětví v ČR (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.3.1. Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva). Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a je vyjádřena v peněžních jednotkách. Zpravidla se sestavuje k poslednímu dni každého roku. Ukazuje základní přehled o majetku podniku ve statistické podobě. Slouží k získání věrného obrazu ve třech základních oblastech, jako jsou majetková situace, zdroj financování a finanční situace podniku. V oblasti majetkové situace zjišťujeme, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán a jak je oceněn, nakolik je opotřeбен, jak rychle se obrací atd. U zdrojů financování zjišťujeme, z čeho byl majetek pořízen, a hlavně nás zajímá výše a struktura vlastních a cizích zdrojů financování. V poslední oblasti finanční situace podniku se jedná o informace, jakého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil, zda je podnik schopen dostát svým závazkům (Růčková, 2008).

2.3.2. Výkaz zisku a ztrát

Nejprve si musíme definovat základní pojmy, které tvoří výkaz zisku a ztráty. O výnosech můžeme mluvit jako o peněžních částkách, které podnik získal ze všech svých činností. Nesejde na tom, zda došlo k jejich inkasu v daném účetním období. Náklady představují peněžní částky, které podnik vynaložil za účelem získání výnosů. K jejich skutečnému zaplacení nemuselo dojít ve stejném období. Výsledek hospodaření podniku si pak můžeme definovat jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku.

$$\text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ} = \text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY}$$

(Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

2.3.3. Výkaz cash-flow

Hlavní podstatou sledování výkazu peněžních toků je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash-flow ukazuje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií. Především u malých a středních

podniků je hotovost a stav peněžních prostředků na bankovním účtu často důležitější než ziskovost. Jestliže podnik nedosáhne ziskovosti ve sledovaném období, není to pozitivní, ale nemusí to ohrozit její existenci. Pokud však podniku dojdou peníze, které nutně potřebuje na běžné fungování, může to mít za následek dopad na jeho existenci.

$\text{CASH-FLOW} = \text{PŘÍJMY} - \text{VÝDAJE}$

(Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

2.4. Uživatelé

Existuje celá řada uživatelů, které zajímají informace týkající se finanční stránky podniku. Každá zájmová skupina preferuje jiné informace, a proto je důležité, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Uživatelé finanční analýzy se dělí na externí a interní (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.4.1. Interní uživatelé

Investoři

Investoři jsou fyzické nebo právnické osoby, které vložily do společnosti určitý kapitál, ale nemají právo rozhodovat o jeho využití. Investoři pohlíží na informace o společnosti ze dvou hledisek, a to z investičního a kontrolního. Podle investičního hlediska se investor rozhodne, zda do podniku vloží finanční prostředky či nikoliv. Podle kontrolního hlediska investoři dohlíží na počínání manažerů, kteří rozhodují o využití investic (Grünwald, Holečková, 2007).

Stát a jeho orgány

Stát se zaměřuje na finanční informace o firmách z důvodu kontroly správnosti vykázaných daní. Státní orgány také sbírají data pro statistická šetření a své využití nacházejí též v rozhodování o finanční podpoře firmám, tedy při alokaci volných peněžních prostředků. Dále získávání finančních přehledů o stavu podniků se státní zakázkou. Vyžaduje informace pro formulování hospodářské politiky státu (Kislingerová, 2007).

Banky a jiní věřitelé

Z pohledu bank a dalších věřitelů hrají informace o ekonomické situaci potenciálního dlužníka zásadní roli v rozhodování, zda bude podniku schválena žádost o úvěr a v jaké výši. Věřitel dále navrhuje podmínky, za jakých bude možné úvěr získat. Je obvyklé, že si poskytovatel úvěru zjišťuje, co firmu vede k žádosti o půjčku a zda bude schopna dostát svým závazkům. Banka si například může vymínit podmínku, že zvýší úvěrovou sazbu, jestliže podnik překročí jistou hladinu zadluženosti (Grünwald, Holečková, 2007).

Obchodní partneři

Dodavatelé a odběratelé tvoří dvě strany obchodního řetězce většiny firem. Při dlouhodobé spolupráci mají zájem na ekonomické stabilitě partnerských podniků. Z krátkodobého hlediska se stává hlavním předmětem jejich zájmu schopnost podniku dostát svým závazkům. Dále je pro obchodní partnery důležité, aby podnik, s nímž zvažují spolupráci, neměl problémy v oblasti zadluženosti (Grünwald, Holečková, 2007).

Manažeři, konkurence

K udržení konkurenceschopnosti na trhu se podniky stále častěji ocitají pod tlakem okolí, aby zveřejnily co nejvíce interních informací. Je v jejich zájmu poskytovat i data, která nejsou veřejně k dispozici, neboť by se v opačném případě sami znevýhodnili. Manažeři sledují platební schopnost podniku, strukturu zdrojů a finanční nezávislost. Důležitou položkou je ziskovost, neboť management odpovídá za své jednání vlastníkům firmy (Grünwald, Holečková, 2007).

2.4.2. Externí uživatelé

Manažeři

Manažeři patří jak mezi externí, tak i mezi interní uživatele finanční analýzy. Je tomu tak proto, že informace o podniku zpracovávají manažeři dané společnosti (interní) a zároveň také manažeři konkurenčních firem (externí). Informace získané z finanční analýzy umožňují manažerům rozhodovat o volných finančních prostředcích, kterými podnik disponuje, například od investorů (Grünwald, Holečková, 2007).

Zaměstnanci

Lidé vyhledávají možnosti stát se součástí stabilních a prosperujících firem, kde si následně chtějí udržet své pracovní pozice. Pro zaměstnance jsou tudíž nejdůležitějšími informacemi prosperita, tedy ziskovost, perspektivní mzdové a sociální podmínky (Grünwald, Holečková, 2007).

Odboráři

2.5. Absolutní ukazatelé

Absolutní ukazatelé se využívají zejména k analýze vývojových trendů a k procentuálnímu rozboru komponent. Srovnání vývoje v časových řadách se zabývá horizontální analýza. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky výkazů jako procentuální podíly těchto komponent (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.5.1. Horizontální analýza

Absolutní analýza rozvahy slouží především pro popis minulého vývoje finanční situace podniku. Horizontální analýza meziročně srovnává jednotlivé hodnoty položek. U výkazu zisku a ztráty si musíme dát pozor na změny jak externích vlivů, tak i vlivů na úrovni podniku. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty tedy popisuje hlavně změny v provozní činnosti. Tato analýza pomáhá zjistit změny, ke kterým v analyzovaném podniku dochází a také klíčové tendence v jeho hospodaření (Grünwald, Holečková, 2009).

2.5.2. Vertikální analýza

Vertikální analýza popisuje strukturu majetku a kapitálu tedy aktiv a pasiv podniku. Označení vertikální analýza vychází z postupu analýzy, neboť se vždy pracuje v daných letech od shora dolů, nikoli napříč jednotlivými roky (Sedláček, 2011).

Tato analýza poukazuje na jednotlivé položky výkazů v relaci k nějaké významné veličině. U rozvahy se významnou veličinou chápe celková bilanční suma. Analýza tedy udává, z kolika procent se jednotlivé položky rozvahy podílí na celkové bilanční sumě. Ve výkazu zisku a ztráty se používá jako základ pro procentní změnu převážně velikost tržeb (Kislingerová, 2007).

2.6. Rozdíloví ukazatelé

K analýze a řízení finanční situace podniku, zejména likvidity, slouží rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, respektive rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv (tzv. čistý fond) (Sedláček, 2011).

2.6.1. ČPK-čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál, nejdůležitější rozdílový ukazatel podle Knapkové, je definován jako „rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku“ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Pro výpočet se tedy užívá rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3měsíční. Umožňuje oddělit v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena pro úhradu krátkodobých dluhů od části, která je relativně volná a chápeme ji jako určitý fond. Jde tedy o relativně volný kapitál, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti (Sedláček, 2011).

2.6.2. ČPP-čisté pohotové prostředky

Pro sledování okamžité likvidity se používá čistý peněžní fond, který představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Méně přísná modifikace zahrnuje i peněžní ekvivalenty jako jsou například cenné papíry, směnky atd. (Sedláček, 2011).

2.6.3. ČPM-Čistý peněžně-pohledávkový fond

Představuje určitý kompromis, střední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli, a je konstruovaný tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky (bez nevymahatelných). Proto se nazývá peněžně pohledávkový finanční fond (www.businessinfo.cz).

2.7. Analýza poměrových ukazatelů

Vyjádřují podíl dvou ukazatelů. Tyto ukazatele čerpají data z účetních výkazů. Lze je vyjádřit i procentně. Tyto ukazatele nám umožňují získat rychlý obraz o základních charakteristikách objektu a o časovém vývoji finančního stavu určitého podniku. Jsou vhodné k prostorové analýze. Můžeme je tedy použít k porovnávání podniků se stejným předmětem podnikání (Sedláček, 2011).

2.7.1. Rentabilita

Rentabilita nebo také výnosnost poměřuje schopnost podniku dosahovat zisku za využití investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Rentabilita tržeb - ROS

Ukazatel ROS vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Popisuje tedy, kolik Kč zisku připadá na jednu Kč tržeb. V čitateli zlomku se může nacházet EAT, EBT nebo EBIT. Pokud chce však podnik srovnávat ziskovou marži s ostatními podniky, je vhodné použít EBIT, aby nebyl výsledek ovlivněn např. různou kapitálovou strukturou nebo výší daňového zatížení (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{ROS} = \text{ZISK} / \text{TRŽBY} \text{ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)}$$

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Rentabilita vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu i na úrokové míře kapitálu cizího. Kladná rozdílnost mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá prémie za riziko. Pokud se hodnota ROE zvýší, mohou být příčinami snížení ceny cizího kapitálu (Dluhošová, 2008).

$$ROE = \text{ČISTÝ ZISK} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL} \text{ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)}$$

Rentabilita celkového kapitálu - ROA

Návratnost aktiv je ukazatelem, který měří zisk s veškerými aktivy, která jsou do podnikání investována. Mluvíme o produkční síle podniku. Odpovídá na otázku, zda podnik efektivně využívá svá aktiva. Čím vyšší bude jeho hodnota, tím efektivněji jsou aktiva využívána. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Růčková, 2008).

$$ROA = \text{EBIT} \times (1-T) / \text{AKTIVA} = \text{ČISTÝ ZISK} + \text{ÚROKY} / \text{AKTIVA} \text{ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)}$$

Rentabilita investovaného kapitálu - ROI

Rentabilita vloženého kapitálu se určí jako podíl zisku před zdaněním spolu s nákladovými úroky ku celkovému kapitálu. Odráží výnosnost celkového kapitálu, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl financován, ať už z cizích nebo vlastních (Růčková, 2008).

$$ROI = \text{EBIT} / \text{CELKOVÝ KAPITÁL} \text{ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)}$$

2.7.2. Likvidita

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91)

Likvidita jisté složky majetku se vyjadřuje jako vlastnost dané složky majetku se přeměnit na peněžní hotovost rychle a bez značné ztráty hodnoty. O likviditě podniku

mluvíme jako o schopnost podniku platit včas své závazky. Nedostatečná likvidita může vést k neschopnosti podniku využívat příležitosti, které se objeví při podnikání, nebo neschopnosti řádně hradit své běžné závazky, což by vedlo k platební neschopnosti a následně i k bankrotu (Růčková, 2008).

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita 1. stupně. Jedná se o nejužší a nejpresnější vymezení likvidity. Využívá pouze nejlikvidnější položky z účetních výkazů, jako jsou peníze na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 0,9 – 1,1 (Růčková, 2008).

Hotovostní likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky (Vochozka, 2011).

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita při výpočtu nezahrnuje do čitatele zásoby, a proto je přesnější ve vyjádření platební schopnosti podniku. Sledujeme ji v určitém časovém úseku. Pokud je výsledek pohotové likvidity roven nule, pak je tedy podnik schopen dostat svým závazkům aniž by prodával své zásoby. Jestliže je hodnota příliš vysoká, má podnik příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,0 – 1,5 (Vochozka, 2011).

Pohotová likvidita = Oběžná aktiva-zásoby / krátkodobé závazky (Vochozka, 2011).

Běžná likvidita

Běžná likvidita je označována jako likvidita 3. stupně. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uhradit závazky, pokud by proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Vyšší hodnota ukazatele značí větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Nepřesnost ukazatele je ovlivněna tím, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a také nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Dalším způsobem jak ovlivnit běžnou

likviditu je odložení některých nákupů k datu sestavení rozvahy. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 –2,5 (Růčková, 2008).

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Vochozka, 2011).

2.7.3. Aktivita

Ukazatelé aktivity ukazují, jak efektivně podnik dokáže využívat svých aktiv. Při nadbytku představují zvýšení nákladů, a tudíž vedou ke snížení zisku. Naopak u nedostatku aktiv podnik přichází o výnosy, které by mohly plynout z potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí (Sedláček, 2011).

Obrat celkových aktiv

Nazývá se též jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Udává, kolikrát se aktiva obrátí za určité časové období. (Růčková, 2008).

Minimální doporučená hodnota je 1, protože alespoň jednou by měly tržby převyšovat celková aktiva. Obecně platí, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Výslednou hodnotu také ovlivňuje i odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje. Při nízké hodnotě ukazatele se dostaneme k nepoměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neúčelného využití (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Obrat celkových aktiv = tržby / aktiva celkem (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálých aktiv nám pomáhá při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Pokud se výsledná hodnota dostane na nižší úroveň, než je průměr v oboru, je to signál pro podnik, aby zvýšil využití výrobních kapacit a aby omezil investice podniku (Sedláček, 2011).

Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva (Sedláček, 2011)

Doba obratu zásob

Představuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku. U zásob vlastní výroby udává dobu do jejich prodeje, u materiálu a surovin dobu do jejich spotřeby. Je také ukazatelem likvidity, protože udává počet dnů, za které se zásoba promění v pohledávku či hotovost. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší, avšak záleží i na velikosti podniku a oboru podnikání (Sedláček, 2011).

$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby}$ (Sedláček, 2011).

Doba obratu pohledávek

Nazývá se též průměrná doba inkasa. Poskytuje nám informace o tom, jak dlouho podnik čeká, než obdrží platby od svých odběratelů. Výsledné hodnoty je vhodné porovnat s oborovým průměrem a platebními podmínkami vystavených faktur. Čím vyšší je výsledná hodnota ukazatele, tím vyšší je potřeba podniku využít úvěr, a tím pádem se zvyšují náklady (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{obchodní pohledávky} \cdot 360 / \text{tržby}$ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje dobu vzniku závazku do jeho splacení. Měl by nabývat hodnot vyšších nebo stejných jako doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena rovnováha v podniku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky} \cdot 360 / \text{tržby}$ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

2.7.4. Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti nám vyjadřují, jaké zdroje podnik využívá k financování svých aktiv. Určit optimální množství vlastního a cizího kapitálu patří k důležitým stanoviskům. Analýza ukazatelů zadluženosti srovnává rozvahové položky a na jejich základě určí, v jakém rozsahu financuje firma svá aktiva cizími zdroji (Růčková, 2008).

Celková zadluženost

U celkové zadluženosti platí, že čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je menší riziko věřitelů při likvidaci podniku. Věřitelé preferují co nejnižší hodnoty ukazatele. Proto se nazývá ukazatel věřitelského rizika (Sedláček, 2011).

Celková zadluženost = (cizí zdroje / celková aktiva) * 100% (Sedláček, 2011)

Koeficient samofinancování

Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastního zdroje. Součet koeficientu zadluženosti a celkové zadluženosti by měl dát hodnotu 1 (Sedláček, 2011).

Koeficient samofinancování = (vlastní kapitál / celková aktiva)*100% (Sedláček, 2011)

Zadluženost vlastního kapitálu

Podobně jako ukazatel celkové zadluženosti informuje věřitele o míře rizika. Hodnota ukazatele poroste s objemem dluhů v podniku. Při vyšších hodnotách bude podnik hůře získávat dodatečné zdroje (Sedláček, 2011).

Zadluženost vlastního kapitálu = cizí kapitál / vlastní kapitál (Sedláček, 2011)

Úrokové krytí

Podává informace o tom, kolikanásobně zisk převyšuje placené úroky. Podnik se snaží vykazovat výslednou hodnotu větší než 1. Pokud hodnota ukazatele nabývá 1, znamená to, že na zaplacení svých úroků je zapotřebí celého zisku, a tím pádem nezbyde na výplatu dividend (Sedláček, 2011).

Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky (Sedláček, 2011)

2.8. Analýza soustav ukazatelů

Analýzy soustav ukazatelů patří k nejkomplicovanějším metodám finanční analýzy. Obvykle jsou postaveny na analýze s více faktory vzájemných závislostí mezi vstupními a výstupními ukazateli. Často jsou schopnosti označovány jako modely včasné výstrahy, modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti nebo predikční modely (Kalouda, 2016).

2.8.1. Altmanův model

Altmanův model řadíme mezi bankrotní modely. Tento model lze také nazývat jako Altmanovo Z-skóre. Vypočítá se jako součet pěti hodnot různých poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. Sestavení původního Altmanova vzorce byla snaha zjistit co nejjednodušší cestou rozdíl mezi bankrotujícím podnikem a podnikem s minimální pravděpodobností bankrotu. Altmanův vzorec má odlišnou podobu pro akciové společnosti (Růčková, 2008).

Pro akciové společnosti

$$Z_i = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$$

X1-čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X2-nerozdělený zisk/celková aktiva

X3-EBIT/celková aktiva

X4-tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových dluhů

X5-tržby/celková aktiva

Poznámka: Altmanův model pro a.s. (Růčková, 2008)

Pro ostatní společnosti

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

(Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Když Z-skóre podniku dosahuje hodnot větších než 2,99, tak lze hovořit o uspokojivé situaci. Při zjištěné hodnotě od 2,99 do 1,81 se podnik nachází v tzv. šedé zóně a nelze jednoznačně určit, zda je úspěšný nebo má problémy. Hodnoty menší než 1,81 signalizují potenciální bankrot (Růčková, 2008).

2.8.2. Zmijewski model

Autorem tohoto bankrotního modelu je Mark E. Zmijewski, který na základě zkoumání bankrotujících a prosperujících podniků vytvořil. Tento model udává pravděpodobnost bankrotu společnosti v procentech. Celý model tvoří pouze tři ukazatelé, které jsou rentabilita aktiv, likvidita a finanční páka (Anandaraja, Anandaraja a Srinivasa, 2004).

Postup sestavení Zmijewski modelu:

1) Výpočet jednotlivých ukazatelů:

- Rentabilita aktiv = čistý zisk / celková aktiva
- Likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Finanční páka = celkový dluh / celková aktiva

2) Jednotlivé výsledky ukazatelů se vynásobí konstantou 1,8138 a vloží se do následujícího vzorce:

$$X = -4,336 - 4,513 * ROA + 5,679 * \text{finanční páka} - 0,004 * \text{likvidita}$$

3) Výslednou hodnotu X dosadíme do dalšího vzorce:

$$P = \frac{1}{1 + e^{-X}}$$

4) Interpretace výsledku:

Výsledná hodnota se bude pohybovat v rozmezí 0-1. Když výsledná hodnota bude 0, pak je nulová pravděpodobnost bankrotu. Pokud výsledná hodnota vyjde 1, pak je bankrot společnosti téměř nevyhnutelný.

2.8.3. Aspekt Global rating

Aspekt Global rating je jedním z ratingových modelů, který hodnotí globální stav společnosti. Aspekt Global Rating se odlišuje od bonitních a bankrotních modelů tím, že každému ukazateli je dána horní i dolní mez, zabráňující extrémním hodnotám, které by mohly ovlivnit výsledek. Model využívá sedm poměrových ukazatelů, které hodnotí aktivitu, likviditu, zadluženost, rentabilitu a produktivitu podniku. Vzorce, pomocí kterých se vypočítají jednotliví ukazatelé, nalezneme v následující tabulce (Sedláček, 2011).

Tabulka 1: Aspekt Global rating – výpočet (Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčka, 2011)

Ukazatel	Vzorec	Mez	
		Dolní	Horní
Provozní marže	$(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{tržby za prodej výrobků a zboží}$	-0,5	2
ROE	$\text{VH za běžné období} / \text{vlastní kapitál}$	-0,5	2
Krytí odpisů	$(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{odpisy}$	0	2
Pohotová likvidita	$(\text{krát. fin. majetek} + (\text{krát. pohl.} * 0,7)) / \text{krátkodobé závazky}$	0	1
Kvóta vlastního kapitálu	$\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$	0	1,5
Provozní rentabilita aktiv	$(\text{provozní VH} + \text{odpisy}) / \text{celková aktiva}$	-0,3	1
Obrat celkových aktiv	$\text{Tržby za prodej vlastních výrobků a zboží} / \text{aktiva celkem}$	0	0,5

Dolní a horní omezení výsledků jsou zde proto, aby u velkých výsledných hodnot jednotlivých ukazatelů nedošlo k ovlivnění celkového výsledku modelu. Po výpočtu jednotlivých ukazatelů, se provede jejich součet. Následující tabulka ukazuje známkové ohodnocení výsledku (Sedláček, 2011).

Tabulka 2: Aspekt Global rating – hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčka, 2011)

Dolní mez	Horní mez	Známka	Komentář
8,5	10	AAA	Optimálně hospodařící subjekt, blížící se ideálnímu stavu
7	8,5	AA	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím
5,75	7	A	Stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě
4,75	5,75	BBB	Stabilní průměrně hospodařící subjekt
4	4,75	BB	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy
3,25	4	B	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat
2,5	3,25	CCC	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si vyžadují ozdravení
1,5	2,5	CC	Představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krát. i dlouhodobými problémy
0	1,5	C	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi

2.8.4. Springateův model

Tento model vyvinul G. L. V. Springateem v rámci jednoho výzkumného projektu s názvem Simon Fraser University v Kanadě. Jeho model v z principu navazuje na Altmanův model a byl ověřený na údajích čtyřiceti podniků. Zpočátku bylo testováno 19 poměrových ukazatelů, ze kterých byly do modelu pomocí diskriminační analýzy vybrány jen čtyři nejzásadnější ukazatele (Kubíčková, Kotěsovcová, 2006).

$$S = 1,03 * X1 + 3,07 * X2 + 0,66 * X3 + 0,4 * X4$$

- $X1 = (\text{čistý pracovní kapitál} / \text{celková aktiva})$
- $X2 = (\text{EBIT} / \text{celková aktiva})$
- $X3 = (\text{EBT} / \text{krátkodobé závazky})$

- $X4 = (\text{tržby} / \text{celková aktiva})$

Při interpretaci výsledku se porovnávají hodnoty integrálního ukazatele S se standardem 0,862, který určuje hranici dobrého finančního zdraví společnosti. Pokud jsou hodnoty nižší než tato, společnost se nachází v problémech (Kubíčková, Kotěsovcová, 2006).

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole si nejprve představíme vybranou společnost. Pomocí vybraných metod finanční a strategické analýzy provedeme zhodnocení současné situace společnosti.

3.1. Představení společnosti Step Agency, s.r.o.

Jedná se o českou rodinnou firmu, kterou založil v roce 1995 zkušený obchodník JUDr. Jaromír Hrazdíra. Firma je expertním dodavatelem textilních materiálů z celého světa.



Obrázek 1: Logo společnosti Step Agency, s.r.o.

Součástí mezinárodního trhu je společnost Step Agency od roku 1995. Za celý ten čas realizovali tisíce zakázek a to v expresním čase. Dnes patří mezi přední dodavatele textilních materiálů v České republice, dále dodává zboží zejména na Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Slovinsko, Finsko, Nizozemsko Německo, Anglie a Austrálie (Step Agency, 2021).

Filozofií této společnosti je spojovat nápady a vize klientů s inovačními, kvalitními a profesionálními řešeními. Cílem je dodávat materiály přesně podle individuálních požadavků, s ohledem na kvantitativní, kvalitativní a rozpočtové možnosti. Více než 80 typů textilních materiálů dokáže společnost dodat v desítkách dalších úprav a variant. Celkově se tak realizace každého projektu stává téměř neomezenou (Step Agency, 2021).

Vize: Chceme být tím nejlepším partnerem v dodání kvalitních textilních materiálů z celého světa a to pro každý Váš projekt, bez ohledu na jeho náročnost (Step Agency, 2021).

Poslání: Chceme být aktivní součástí takového podnikatelského prostředí, ve kterém prostor získává kvalita, funkčnost, ekologické řešení a odpovědné podnikání (Step Agency,2021).

Do popředí se v posledních letech dostaly i ekologická řešení, která v této oblasti vyžadují především nízkou uhlíkovou stopu, využívání obnovitelných zdrojů a energie nebo zcela nové přístupy ve výrobě a zpracování vláken (Step Agency,2021).

3.1.1. Realizace projektu

Každá zakázka je jedinečná. Každý jeden projekt má své úskalí a výzvy. Proto zde společnost volí individuální přístup ke každému projektu.

Postup:

- 1) Na začátku dohodneme vzájemný způsob komunikace a postup.
- 2) Budeme konzultovat Vaše požadavky a přesné specifikace zakázky.
- 3) Připravíme možnosti řešení a předběžná rozpočet plánované zakázky.
- 4) Na základě dodaných vzorků je vybrána konkrétní varianta zpracování zakázky.
- 5) Je zahájen proces výroby zakázky na základě schválených vzorků.
- 6) Vaše zakázka je dodána na předem zvolené místo vybraným způsobem dopravy (Step Agency,2021).

3.1.2. Sortiment produktů

V průběhu 25 let své působnosti na trhu spolupracovali na projektech různého produktového zaměření. Od vycházkových uniforem pro státní složky, přes bezpečnostní pracovní oděvy až po zakázky pro národní sportovní týmy (Step Agency,2021).

- pánská a dámská konfekce
- pracovní a ochranné oděvy
- firemní oděvy a kampaně
- specializované oděvy
- všechny typy uniforem
- outdoor oděvy a sporty

3.1.3. Nabídka materiálů

Materiály jsou dodávány na základě přesných parametrů a specifikací, které se odlišují v mnoha vlastnostech. Díky tomu je možné uzpůsobit pevnost a pružnost materiálů, jeho jemnost i délku vláken. Mezi nejčastější požadavky patří schopnost odpuzovat vlhkost, zachovávat barvy a tvary, odolávat teplotám a mnohé další. O úspěchu dobře zvoleného materiálu mohou rozhodovat zvolené kombinace vláken, použitá technologie konstrukčního řešení i finální úpravy dotváření výrobku (Step Agency,2021).

- Přírodní materiály: bavlna, bio bavlna, len, ramie, hedvábí, kašmír, vlna, merino, alpaka, angorská vlna, mohér, bambus, konopí
- Polysyntetické materiály: viskóza, acetát, modal, rayon, lyocell, tencel, cupro
- Syntetické materiály: polyester, akryl, polypropylen, polyuretan, polyamid, nylon, elasten, lycra
- Kombinace skupin materiálů: brokát, denim, fleece, funkční materiály, Jersey, flanel, plátno, pletenina, tyl, tvíd, manšestr, samet, satén, šifon
- Inovace a speciální úprava: antibakteriální materiály, UV ochrana, nano, teflon, nehořlavé, nemačkové, s kontrolou prodyšnosti, proti zápachu, ekologické (z pet lahví), recyklované (Step Agency,2021).

3.3. Strategická analýza

V této podkapitole práce bude charakterizováno vnitřní a vnější prostředí společnosti Step Agency s.r.o. a bude provedena jejich analýza. K analýze vnějšího prostředí bude použita PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. K analýze vnitřního prostředí bude použit model McKinseyův 7S.

3.3.1. McKinseyho 7S

Interní analýza 7S je zaměřena na vnitřní prostředí společnosti. Tato analýza je rozdělena na sedm dílčích faktorů vnitřního prostředí společnosti, které budou blíže popsány níže.

Strategie

Z dlouhodobého hlediska se společnost snaží dosáhnout toho, aby byla součástí takového podnikatelského prostředí, ve kterém získává prostor kvalita, funkčnost, ekologická řešení a odpovědnost. Společnost se chce stát nejlepším partnerem v dodání kvalitních textilních materiálů z celého světa pro každý svůj projekt bez ohledu na jeho náročnost. Každou svoji zakázku považuje za jedinečnou, proto společnost volí individuální přístup ke každému projektu.

Pro udržení stávajících partnerů se společnost neustále snaží rozšiřovat sortiment a držet krok s trendy. Rozšiřování sítě dodavatelů dává lepší výchozí pozici pro získávání nových zákazníků a zvětšování objemu zakázek. Poslední dobou je rozšířen důraz na ekologii, se kterou společnost počítá a snaží se odebírat zboží s nízkým negativním dopadem na životní prostředí. Důležitým faktorem, kterým se společnost zabývá je i spolehlivost celého logistického procesu, kterou společnost poskytuje. Celkově zde existuje snaha posouvat dosavadní spolupráce s partnery na vyšší úroveň, aby nedocházelo ke stagnaci. K tomu slouží i pravidelné osobní návštěvy a jednání, díky kterým se vylepšují oboustranné smluvní podmínky.

Struktura

Společnost není rozdělena na specifické úseky. Pracují zde prakticky pouze tři zaměstnanci. Vše řídí a o vše se stará majitel společnosti, který je zároveň výkonný ředitel společnosti. Pomocnou rukou je mu jeho syn, který mu pomáhá s mnoha problémy a podává nový pohled na věc. Jeho pracovní pozice je vedoucí vývoje, stará se o vývoj a rozvoj společnosti. Administrativní pracovnice přijímá a plní úkoly, které ji zadávají oba její nadřízení. Její pravomoc a zodpovědnost je značně omezena. S ostatními podnikatelskými subjekty na trhu pak zpravidla komunikuje právě majitel společnosti.

Systémy

Systém společnosti vychází s jeho jednoduché struktury. Nejsou zde zavedeny žádné složité systémy, jelikož tento rodinný podnik ke komunikaci využívá převážně emaily a telefonickým spojení. Ve vnitřním prostředí využívají hlavně osobní kontakt.

Vzhledem k tomu, že v tomto případě se jedná o pouze tři osoby, je vcelku zřejmé, že každá z těchto osob zastává na své pozici více funkcí. Majitel se synem vykonávají hlavně funkci obchodníků, jejichž hlavním úkolem je získat nové projekty a udržení odběru u stálých a nových partnerů. Není zapotřebí žádných zvláštních školení pro zaměstnance, ani dodržování speciálních norem. Důraz je kladen na znalost cizího jazyk a úroveň komunikace. Dále je důležité mít obchodního ducha a přesvědčovací schopnost. Společnost využívá některých externích služeb jako je například účetnictví.

Schopnosti

Jak již bylo zmíněno dříve, o vedení společnosti se stará přímo majitel. Ten čerpá ze svých dlouholetých zkušeností v tomto oboru podnikání. Co se týče zaměstnanců, tak všichni pracovníci společnosti pracují s maximálním nasazením, což prokazuje jejich schopnost plnit úkoly a rychle reagovat na vzniklé problémy a neplánované situace. V rámci společnosti Step Agency se udržuje slušné vystupování a formální oblečení je samozřejmostí. Jednání na schůzkách vyžaduje obratnost rychle a přesvědčivě reagovat, také udržovat úctu a zdvořilost ke klientovi. Majitel se synem mají vysokoškolské vzdělání, a také disponují velmi dobrou znalostí cizích jazyků.

Společnost není výrobní společností, takže nemůže přímo ovlivnit výrobu materiálu. Právě proto klade velký důraz pozornost na výrobní postupy a zdroje použitého materiálu u svých dodavatelů. Jelikož se společnost Step Agency prezentuje hlavně kvalitou dodávaného zboží požaduje od dodavatelů vysokou kvalitu. Pečlivě si vybírá své dodavatele a zjišťuje si postupy výroby a zdroje materiálu. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, často se teď odběratelé dívají hlavně na ekologičtější varianty materiálu. Právě proto se snaží získávat materiály od dodavatelů, kteří využívají výrobní postupy a materiály, které nezanechávají tak velké uhlíkové stopy, využívají obnovitelné zdroje nebo úplně nový pohled na výrobu a zpracování textilních vláken.

Spolupracovníci

Jelikož se jedná o obchodní společnost, není potřeba zaměstnávat větší množství zaměstnanců. Jedná se o rodinný podnik, který řídí prakticky jedna osoba, kterou je majitel společnosti. Zkušenosti jsou zde předávány z generace na generaci, jelikož zde

pracuje i syn majitele. Díky tomuto faktoru je zde mnohem jednodušší komunikace a vládne zde doslova rodinná atmosféra. Dále zde pracuje sekretářka a občasná výpomoc na zkrácený úvazek. Pro poskytování těchto služeb je velice důležitá znalost cizích jazyků, jelikož společnost je součástí mezinárodního trhu a komunikuje se zahraničím na denní bázi. Společnost neplánuje v blízké době rozšiřovat personál.

Styl

Jak je již zřejmé ze struktury společnosti, není zde žádná větší hierarchie, jelikož se jedná o pouhé tři zaměstnance. Ve vedení stojí majitel firmy, kterému se zodpovídá jeho syn, který přijímá úkoly přímo od něho, avšak dále pracuje již samostatně. Jediným podřízeným je zde administrativní pracovnice, která plní úkoly zadávané od obou nadřízených. Jedná se o rodinné prostředí, tudíž zde vládne rodinná atmosféra. Komunikace uvnitř společnosti probíhá v neformálním stylu.

Prakticky o všem rozhoduje majitel: o obchodech, investicích, logistice. Bez ohledu na velikost prováděného obchodu může podepsat smlouvu pouze sám majitel společnosti. Samotné platby pak provádí administrativní pracovnice se schválenými fakturami.

Sdílené hodnoty

Společnost Step Agency bude vždy spojována se zbožím, které dodává. Proto je kladen důraz na kvalitu materiálu. Dále je pohlíženo na společnost jakožto zprostředkovatele obchodu mezi obchodními společnostmi, proto musí vystupovat spolehlivě zodpovědně a chovat respekt ke svým partnerům. Specifický význam mají pro společnost dobré vztahy se svými obchodními partnery, jelikož si uvědomují, že jsou tím nejdůležitějším článkem v jejich způsobu podnikání. Poskytuje svým partnerům spolehlivost, kvalitu pohodlí a dlouhodobou jistotu. Mezi důležité hodnoty se dostává i ekologie, se kterou je textilní materiál často spojován. Sdílení jednotné vize a poslání je zde samozřejmostí, jelikož se jedná o rodinný podnik.

3.3.2. PESTLE analýza

Tato analýza zkoumá šest dílčích faktorů, které pochází z vnějšího okolí podniku. Zjišťuje a hodnotí příležitosti, které mohou vést k lepším výsledkům a postavení společnosti na trhu.

Politické faktory

Politické dění každé země má významný vliv na chování občanů a také na podnikání v dané zemi, Česká republika toho není výjimkou. Naše země má demokratický více stranický systém. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament, složený z poslanecké sněmovny a senátu. V čele vlády stojí premiér a hlavou státu je prezident. Aktuální situaci v politice může nazvat jako nestabilní prostředí. Často se řeší různé politické aféry týkající se vrchních politiků, často i premiéra či dokonce prezidenta republiky. Tuto nestabilitu bych považoval jako problém při pohledu do budoucna, jelikož není úplně zřejmý výhled toho, co nás čeká. Tato nejistota má samozřejmě vliv i na podnikání uvnitř, ale i na mezinárodních trzích.

Mezi politické faktory tedy musíme zařadit i sledování úprav a vydávání nových zákonů a jejich novel. Legislativa je do jisté míry spjata s politikou země. Především je potřeba sledovat daňové zákony, ať už se jedná o zákon o daních z příjmu, zákon o DPH či jiné. Vláda České republiky má k mezinárodnímu trhu kladný postoj. Tento postoj dokazuje existence organizací, které stát vytvořil na podporu českého podnikání na zahraničních trzích. Jedná se například o projekty Czech Trade nebo Czech Invest.

Postoj vlády k zahraniční politice vlády, dle jejich slov vychází ze zájmů českých občanů. Cílem je spoluvytvářet co nejlepší podmínky pro demokratický vývoj, hospodářskou prosperitu a stále zvyšování životní úrovně obyvatel. Plnoprávným členem Evropské unie se Česká republika stala dne 1. května 2004. Vstupem do Evropské unie se otevřel ČR největší světový trh, jehož výhod může plně využívat. Pro ČR, její bezpečnost a mírový vývoj má mimořádný význam, že všichni její sousedé jsou členy Evropské unie. Mezinárodní organizace hrají důležitou roli při vytváření zahraniční politiky. Česká republika se také aktivně podílí na činnosti Organizaci spojených národů. Mezi hlavní cíle patří snížení mezinárodního napětí, zamezení

ozbrojeným konfliktům a terorismu. Česká republika je také součástí dalších mezinárodních struktur:

- Rady Evropy
- Severoatlantické aliance
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- Světové obchodní organizace
- Evropské celní unie
- Schengenského prostoru a dalších.

Ekonomické faktory

Za podstatné ekonomické faktory považují pro společnost Step Agency hlavně vývoj hrubého domácího produktu, inflace a vývoj měnového kurzu. Jelikož společnost Step Agency obchoduje hlavně se zahraničím a přijímá platby v zahraničních měnách, je pro ni důležité sledovat vývoj měnových kurzů. Česká republika představuje malou otevřenou tržní ekonomiku s rostoucí silou růstu. Stabilní makroekonomická situace a relativně nízké zadlužení vládního sektoru se odráží v příznivém ratingu. Hrubý domácí produkt je klíčový ukazatel vývoje ekonomiky.

Tabulka 3: Vývoj nominálního HDP v ČR v mld. Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	4 314	4 596	4 768	5 047	5 324	5 647

Můžeme tvrdit, že Česká republika má příznivý vývoj nominálního HDP. V tabulce vidíme rostoucí trend. Podnikatelé rádi vidí tento progresivní vývoj, jelikož značí mimo jiné i stabilitu státu a obecně dobré prostředí pro podnikání.

Tabulka 4: Růst reálného HDP v EU v % (Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská unie, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU	1,4	2,1	1,9	2,6	1,9	1,3

Evropská unie, ve sledovaném období zaznamenává vždy pozitivní růst reálné HDP. V posledních dvou letech sice klesá hladina růstu, ale stále se jedná o dobré hodnoty i s ohledem na inflaci a další faktory.

Tabulka 5: Vývoj inflace v ČR a EU v % (Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2021; Evropská unie, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8
EU	-0,2	0,1	0,4	1,7	1,6	1,2

V České republice inflace ve sledovaném období kolísá. V roce 2017 narostla více než trojnásobně oproti předchozímu roku. V roce 2018 inflace klesla na hladinu 2,1% a pohybovala se blízko inflačního cíle ČNB ve výši 2 %. V roce 2019 opět vzrostla na 2,8%, což je nejvyšší hodnota ve sledovaném období. Jako jednu z příčin růstu cenové hladiny můžeme považovat stoupající ceny nemovitostí nebo třeba energií. Nesmíme opomenout také růst mezd, který má také významný vliv na inflaci.

Tabulka 6: Vývoj měnového kurzu CZK/USD a CZK/EUR (Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CZK/USD	20,7	24,6	24,4	23,4	21,7	22,9
CZK/EUR	27,5	27,3	27,0	26,3	25,6	25,4

V průměru dosahoval kurz koruny vůči americkému dolaru 22,95 CZK/USD. Ve sledovaném období se pohyboval v rozmezí 20,7 až 24,6 CZK/USD. Ve většině sledovaného období dochází k posilování koruny vůči americkému dolaru. Pouze v letech 2015 a 2019 kurz koruny vůči americkému dolaru oslabil. Obecně vzato slabší koruna podporuje ekonomiku, protože může pomoci exportérům.

V průměru dosahoval kurz koruny vůči euru 25,57 CZK/EUR. Ve sledovaných letech se kurz koruny vůči euru pohyboval v rozmezí 25,4 až 27,5 CZK/EUR. Od roku 2014 ČNB začala s intervencí měny a za cíl si zvolila udržení kurzu na hranici 27 CZK/EUR. Díky tomuto kroku se Česká republika zařadila do systému fixních kurzů. Důvodem pro tento krok byla především podpora domácí ekonomiky a snížení importu. Od roku 2017 ČNB skončila s intervencí a kurz ve sledovaném období posiluje. Tempo posilování koruny vůči euru se v posledním roce zpomalilo, i tak však došlo k mírnému posílení koruny.

Sociální faktory

Mezi sociální se zahrnuje především počet obyvatel, pohlaví a věk, dále vzdělanost obyvatelstva, jejich kultura, zvyklosti a životní úroveň. Sledování a znalost sociálního faktoru, nám poskytuje důležité informace o jeho dodavateli a odběrateli. Nejdůležitějším faktorem je pro společnost Step Agency tempo růstu obyvatel. Faktor pohlaví a vzdělanosti nemají podstatný vliv. Kromě počtu obyvatel má také vliv nezaměstnanost.

Tabulka 7: Vývoj počtu obyvatel v milionech (Zdroj vlastní zpracování dle Statista, 2021; ČSÚ 2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	10,53	10,54	10,57	10,60	10,65	10,69
EU	506,9	508,2	510,3	511,8	512,6	513,5
Čína	1 364	1 371	1 379	1 386	1 393	1 398
Indie	1 296	1 331	1 325	1 339	1 353	1 366

Pokud dochází k pravidelnému nárůstu obyvatelstva, ať už většímu či méně, v oblastech a zemích se kterými společnost Step Agency obchoduje, můžeme předpokládat nárůst odběratelů a dodavatelů. Textilní průmysl zaujímá svoje místo v každé zemi, a s rostoucím trendem počtu obyvatel roste také potenciál možných zákazníků. Především Česká republika a státy Evropské unie tvoří hlavní prostor kde společnost Step Agency hledá své odběratele. Poslední dobou kromě České republiky patří k největším odběratelům klienti ze s námi sousedícího Slovensko nebo také z Maďarska či Itálie. V Česku i EU můžeme pozorovat mírný nárůst obyvatelstva ve sledovaném období, což je pro podnikání v těchto oblastech dobré znamení. Co se týče oblasti ve kterých společnost Step Agency získává své dodavatele, tak tam je rostoucí trend v počtu obyvatel ještě větší. Čína a Indie, o kterých se teď bavíme, jsou dvě nejlidnatější země na světě. Výrobní společnosti textilního materiálu pocházející z Indie a Číny jsou hlavními partnery společnosti Step Agency. Počet obyvatel zde hlavně tvoří potenciál pracovní síly, které výrobní společnosti využívají. V Indii se mezi hlavní partnery konkrétně řadí společnosti Banswara Syntex Ltd. a RNT Distributor Private Limited. V Číně se jedná o Jiangsu Lianfa textile company, Kunshan Sunshinetex a Shaoxing Dairui Textile Company Ltd..

Tabulka 8: Vývoj nezaměstnanosti v % (Zdroj: vlastní zpracování dle Statista, 2021; ČSÚ, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	6,2	5,2	3,8	3,1	2,9
EU	10,5	9,7	8,7	7,8	7,5
Čína	4,2	4,1	3,9	3,9	5,2
Indie	5,56	5,51	5,42	5,8	5,36

Protože společnost podniká na úrovni B2B, tak ho též zajímá nezaměstnanost obyvatelstva. Pro sebe samu je vývoj nezaměstnanosti nedůležitým faktorem, ale jelikož obchodu se společnostmi, které zaměstnávají větší množství lidí, má tento faktor vliv na jeho podnikání. Při pohledu tabulku výše, ve sledovaných letech mají všechny země klesající vývoj nezaměstnanosti. To je pro nás dobré znamení. Pouze Čína v roce 2019 vzrostla na 5,2%. Nejvyšší hodnoty však vykazuje EU, do které však spadá mnoho zemí a tato nejednota vykazuje ve výsledku vyšší hodnoty. I tak je pro nás do budoucna důležitý hlavně klesající vývoj, které značí lepší podmínky pro podnikání.

Technologické faktory

Technologické systémy, tedy způsoby zajištění technologie provozu jsou neodmyslitelnou součástí logistických systémů v obchodování. Jedná se především o skladování, vyskladňování, manipulaci zboží, dále pak o dopravu a samotný prodej. Hlavní jsou však výrobní technologie, ale jelikož se jedná o obchodní společnost, sama přímo neovlivňuje technologie výroby produktů, protože nevyrábí, ale pouze obchoduje se zbožím. Nemůže však vliv výrobních technologií v textilním průmyslu přehlížet. Technologie mají samozřejmě i vliv na cenu materiálů. Lepší technologie vedou ke snižování nákladů a času výroby. Hlavou vývoje ve společnosti je bc. David Hrazdíra, který má jako jeden z úkolů hledat dodavatele, které používají moderní technologie, nové postupy a inovace při výrobě textilního materiálu, se kterým společnost Step Agency obchoduje. Technologické postupy, které mají významný vliv na výběr dodavatelů, je do jisté míry propojen s ekologickými faktory. Právě ekologie jde poslední dobou do popředí a odběratelé často vyžadují ekologičtější přístupy. S tímto postojem souvisí výrobní procesy textilního materiálu, kde se technologie neustále vyvíjí. Je důležité držet krok s novými trendy, jelikož zákazníci jsou teď náročnější na kvalitu.

Legislativní faktory

Společnost Step Agency s.r.o. jakožto obchodní společnost působící na území České republiky, se řídí českou legislativou a podléhá především zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech. Dále se jako zaměstnavatel se řídí občanským zákoníkem a zákoníkem práce – zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Činnost podnikatelských subjektů v České republice je legislativou upravována dále v oblasti daní (586/1992 Sb., zákon o daních z příjmu, 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty, vedení účetnictví (563/1991 Sb., zákon o účetnictví), nebo ochraně osobních údajů (110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů). Řeší také dovozní cla poplatky, mezi které spadá celní zákon č. 242/2016 Sb., a zákon o Celní správě České republiky Zákon č. 17/2012 Sb.. Společnost se kromě dodržování těchto norem usiluje také o minimalizaci dopadů své činnosti na životní prostředí. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti Step Agency s.r.o. dodržuje také zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Většina zahraničních firem obchodujících se společnostmi Step Agency využívá zkratku Ltd, což značí formu obchodní společnosti s ručením omezeným.

Neopomenout by se ani neměly normy související s bezpečností práce a dodržování ekologických norem. I Evropská unie neustále přichází s novými směrnici, nařízeními a dalšími legislativními předpisy, které musí společnost brát v úvahu. Česká republika je členem unie již od roku 2004. Plyne z toho dodržování některých pravidel, které jsou především v podobě směrnic, legislativních předpisů a nařízení. Působnost v EU však nese spoustu výhod, jako jsou volný pohyb zboží, služeb, osob, kapitálu nebo různé dotace. Zde máme hlavní předpisy EU týkající se cla:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 952/2013, kterým se stanoví celní kodex Unie
- Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) č. 2015/2446, kterým se doplňuje nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 952/2013, pokud jde o podrobná pravidla k některým ustanovením celního kodexu Unie
- Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 2015/2447, kterým se stanoví prováděcí pravidla k některým ustanovením nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 952/2013, kterým se stanoví celní kodex Unie

Ekologické faktory

V dnešní době snad každého kdo podnikání ovlivňují ekologické faktory. Snaha ochrany životního prostředí má neustále větší a větší vliv na životní styl a samozřejmě i na podnikání. Textilní průmysl toho není výjimkou. V posledních několika letech se do popředí dostaly i různá ekologická řešení. V této oblasti se hlavně vyžaduje využívání obnovitelných zdrojů a energie. Dále se objevily zcela nové přístupy ve výrobě a zpracování vláken, které snižují uhlíkovou stopu. Ekologie je jeden z důležitých aspektů při výběru dodavatele. Samotní odběratelé poslední dobou více vyžadují zboží s nižším dopadem na životní prostředí. Je v zájmu společnosti, aby její podnikatelská činnost zanechávala co nejmenší negativní dopady na životní prostředí. Společnost Step Agency otázku ochrany životního prostředí nebere na lehkou váhu a snaží se hledat šetrnější řešení.

3.3.3. Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Tento model slouží k hodnocení konkurenčního prostředí podniku. Metoda je založena na prognózování vývoje konkurenční situace zkoumaného odvětví, na základě pěti faktorů.

Stávající konkurence

Společnost patří mezi přední dodavatele textilního materiálu v České republice. Na domácím trhu zaujímají pevnou pozici a nedochází zde k většímu konkurenčnímu boji. Jelikož si společnost zakládá na osobním přístupu a každá zakázka je projednávána individuálně, udržuje si stále zákazníky, mezi kterými vznikají až skoro rodinné vztahy. Toto je jedna z velkých konkurenčních výhod společnosti Step Agency. Další z hlavních výhod, je zajištění všech prvků logistického procesu, včetně komunikace s příslušnými celními úřady. Společnost kromě soukromých zakázek a veřejných soutěží dokáže splnit parametry i pro náročné státní zakázky. Jelikož se společnost pyšní tím, že dodává přes 80 typů materiálů v různých úpravách a variantách považuje realizace každého projektu za téměř neomezenou. Společnost kooperuje po celé Evropě, dokonce dodává i do Austrálie a její rozmanitost ji dodává větší šanci na udržení vysokého odběru. V poslední době se jedná hlavně o Slovensko a Maďarsko. I v důsledku pandemické krize, kvůli které vznikly různé překážky pohybu osob a

materiálu napříč zeměmi, došlo k poklesu na zahraničních trzích. V zemích jako je například Finsko, Nizozemsko nebo Anglie přišla o celý podíl na trhu díky silné lokální konkurenci.

Potenciální konkurence

Bariér pro vstup nových konkurentů existuje v této době celá řada. Hlavní bariéru vidím v nejistotě dnešního prostředí. Nestabilita politiky domácí a i zahraniční, která v době pandemie určitě není vhodnou pro nové subjekty vstupující na trh. Jelikož dochází ke změnám ve volnosti pohybu zboží a osob bylo by velmi složité shánět nové odběratele a dodavatele pro nový subjekt na trhu. Další velká překážka je dodavatelsko-odběratelská síť. V tomto způsobu podnikání kdy materiál cestu často přes celou zeměkouli je zapotřebí mít vyřešenou cestu těchto dodávek. Jako hrozba pro stávající společnost je určitě jednoduché založení společnosti zabývající se podnikáním podobného typu není legislativně příliš omezeno a vstupní náklady nejsou moc vysoké. V tomto typu podnikání není třeba ze začátku platit mnoho zaměstnanců. I finanční náročnost zpravidla nemusí být moc zatížena, lze začít i s menším kapitálem, je zde velmi důležité vyjednání podmínek placených záloh za dopravu, materiál apod. Společnost Step Agency se nemusí moc zabývat konkurencí na domácím trhu, kde má již převážně stálou klientelu. Čeho by se měla společnost obávat, jsou konkurenti ze zahraničí, kteří by zvolili opačný způsob a místo individuálního přístupu by přišli na trh s velkým kapitálem a dokázali by snížit cenu zboží a začít si k sobě stahovat zákazníky, kteří budou na nižší cenu citlivější.

Dodavatelé

Při výběru dodavatelů prošla společnost dlouholetým procesem. Nyní má stabilní dodavatele z Indie a Číny. V Indii se jedná o společnost Banswara Syntex Ltd. a RNT Distributor Private Limited. V Číně se jedná o Jiangsu Lianfa textile company, Kunshan Sunshinetex a Shaoxing Dairui Textile Company Ltd.. S těmito partnery spolupracují již řadu let a dobré vztahy si udržují i pravidelnými osobními návštěvami. Důležitým faktorem je samozřejmě cena, která je také rozhodující. Priorita ovšem při výběru dodavatelů tvoří hlavně kvalita materiálu. Výhodu, kterou Step Agency disponuje je zajištění celého logistického procesu každého projektu, takže dodavatelé nemusí vůbec

řešit přesun materiálu, vždy se zboží vyzvedává přímo u dodavatele. Tento faktor tvoří velkou výhodu pro společnost Step Agency při vyjednání ceny zboží. Jelikož kromě samotného obchodování s textilním materiálem společnost také pouze zprostředkovává obchod mezi klienty, udržuje dobré vztahy s dodavateli a zvyšuje svůj podíl a význam pro dodavatele.

Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je ovlivněna především velikostí objemu zakázky a pravidelností nákupu. Společnost cílí především na větší odběratele, se kterými utváří vazby a dlouhodobou spolupráci. Jedná se o obchodní vztahy na bázi B2B, tedy neobsluhují konečného spotřebitele. Mezi odběratele v České republice patří například Volanski Group s.r.o. a Koutný spol. s.r.o., kteří často realizují projekty pro Českou poštu nebo Policii České republiky. Na domácím trhu kromě velkých dodávek uskutečňuje také objednávky s menším objemem zboží. Díky dobrému skladovému hospodářství si rozšiřuje síť menších odběratelů, kteří však nejsou primárně jejich cílovou skupinou. Za zmínku stojí i skvělá jazyková vybavenost, díky které lépe komunikuje se stávajícími a potenciálními, odběrateli z různých zemí světa. Za velkou výhodu považují, že nemusí odběratelé řešit žádnou logistiku a zboží jim dorazí ve stanovený čas na zvolené místo kdekoli v Česku i Evropě. Zákazníci mají jedinečnou možnost si vytvořit zakázku a podmínky přímo na míru. Do popředí se poslední dobou dostávají zvýšené požadavky na ekologii. Naštěstí s tímto faktorem Step Agency pracuje a využívá více ekologická řešení s nižším působením uhlíkové stopy. Dále také více pohlíží na využívání obnovitelných zdrojů a energie u svých odběratelů, na což zákazníci často slyší. Společnost se snaží navrhovat taková řešení, aby každý odběratel byl maximálně spokojen, protože spokojený zákazník je nejlepší vizitkou společnosti.

Substituty

Jelikož společnost poskytuje obchodní služby v oblasti s textilem nebo přímo kupuje a prodává textilní materiál, za substituty nabízeného zboží a služeb společnosti Step Agency lze považovat jakékoliv společnosti, které se pohybují ve stejné oblasti podnikání. Jelikož společnost má širokou oblast nabízeného sortimentu, substitutů může být mnoho, což je ale právě jedna z výhod společnosti. Zákazníci si mohou vybírat

z různých materiálů, které nabývají jiné vlastnosti. Poslední dobou je kladem větší důraz na řešení s nízkým dopadem na životní prostředí.

3.2. Finanční analýza

V této podkapitole je zpracována analýza finanční situace vybrané společnosti. Pro výpočty jednotlivých ukazatelů jsou využity data z účetních výkazů poskytnutých společností Step Agency s.r.o..

3.2.1. Absolutní ukazatelé

Do této podkapitoly se řadí horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Sledovány jsou absolutní a procentuální změny za sledované období mezi lety 2015 až 2019.

Horizontální analýza

Horizontální analýza nám ukazuje, o kolik nebo jakým poměrem se změnily dané položky mezi lety 2015 až 2019. V následujících tabulkách můžeme vidět absolutní a relativní změnu vybraných položek rozvahy v čase.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
<i>jednotky</i>	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	-130	-9,07	-298	-22,87	-383	-38,11	1045	168,01
Stálá aktiva	-52	-10,66	-187	-42,89	-125	-50,20	583	470,16
Dlouhodobý hmotný majetek	-52	-10,66	-187	-42,89	-125	-50,20	583	470,16
Oběžná aktiva	-69	-7,44	-115	-13,40	-260	-34,99	438	90,68
Zásoby	161	32,33	-359	-54,48	-157	-52,33	-37	-25,87
Pohledávky	-101	-82,79	4	19,05	33	132,00	164	282,76
Krátkodobé pohledávky	-101	-82,79	4	19,05	33	132,00	188	324,14

Pohledávky z obchodních vztahů	-2	22,22	0	0,00	24	-	222	1707,69
Pohledávky - ostatní	-99	-75,57	4	12,50	9	25,00	-34	-75,56
Stát - daňové pohledávky	-99	-75,57	-20	-62,50	12	100,00	-13	-54,17
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0,00	24	0,00	-3	-12,50	-21	-100,00
Peněžní prostředky	-129	-42,02	240	134,83	-136	-32,54	311	110,28
Peněžní prostředky v pokladně	0	0,00	0	0,00	-4	-80,00	8	800,00
Peněžní prostředky na účtech	-129	-42,72	240	138,73	-132	-31,96	303	107,83
Časové rozlišení aktiv	-9	-50,00	4	44,44	2	15,38	24	160,00

Během let 2015 až 2018 dochází k neustále stupňujícímu poklesu celkových aktiv. Pouze změna v letech 2018/2019 je kladná. V tomto období dochází k obrovskému nárůstu 168%, což dělá přes 1 milion korun. Nejvíce tomu přispěly stálá aktiva, kde se dlouhodobý majetek zvýšil o 470%. Co se týče oběžných aktiv, tak ty se zvedly o 90,7%, které v absolutním pojetí znamenaly 438 tisíc Kč. Převážně se jedná o nárůst pohledávek, hlavně krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Ty se vyšplhaly na hodnotu 222 tisíc Kč oproti roku 2018. U peněžních prostředků může v průběhu celého období vidět jistou stabilitu. Sice se přelévají změny v řádu několika desítek procent, ale pokles a růst se zde pravidelně střídá kolem optimální hodnoty. U zásob můžeme naopak vidět klesající trend. Kromě prvního období kde došlo k nárůstu o 161 tisíc Kč, následuje pravidelná pokles okolo 50%. Při pohledu na časové rozlišení vidíme velké relativní změny. V prvním sledovaném období dochází k poklesu 50%, naopak v posledním se jedná o nárůst až 160%. Tyto změny však v absolutním pojetí nijak výrazně neovlivňují celkovou výši aktiv.

Horizontální analýza pasiv

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
jednotky	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	-130	-9,07	-298	-22,87	-382	-38,01	1044	167,58
Vlastní kapitál	21	8,11	-44	-15,71	-105	-44,49	258	196,95
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	100	204,08	21	14,09	-45	-26,47	-104	-83,20
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-79	-79,00	-65	309,52	-60	136,36	362	348,08
Cizí zdroje	-151	-12,86	-254	-24,83	-277	-36,02	786	159,76
Dlouhodobé závazky	-71	-15,96	-156	-41,71	0	0,00	270	123,85
Krátkodobé závazky	-80	-10,97	-98	-15,10	-277	-50,27	516	188,32
Závazky z obchodních vztahů	69	46,31	-153	-70,18	-51	-78,46	133	950,00
Závazky ostatní	-298	-40,88	55	12,76	-226	-46,50	383	147,31
Závazky ke společníkům	-285	-55,56	105	46,05	-198	-59,46	137	101,48
Závazky k zaměstnancům	-12	-100,00	0	0,00	28	100,00	-3	-10,71
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-2	-12,50	1	7,14	3	20,00	1	5,56
Stát - daňové závazky a dotace	-39	-100,00	0	0,00	16	100,00	56	350,00
Jiné závazky	189	100,00	-51	-26,98	-75	-54,35	192	304,76

Průběh změn celkových pasiv jsou totožná s celkovými aktivy, která byly popsány dříve. Zde ovlivňují celkové změny převážně cizí zdroje. Vlastní kapitál je ovlivňován pouze výsledkem hospodaření, základní kapitál ani fondy ze zisku se totiž vůbec nemění. Velikost vlastního kapitálu ovlivňuje ještě nerozdělených zisk nebo ztráty z let minulých. Výsledek hospodaření v letech 2015 až 2018 neustále klesá, k nárůstu dochází až v roce 2019, kdy se změnil o 362 tisíc Kč oproti minulému roku. To zapříčinilo nárůst vlastního kapitálu mezi lety 2018 a 2019 skoro o 200%. Cizí zdroje postupně klesaly v řádech desítek procent až do roku 2018. Zde došlo k růstu o 786 tisíc Kč v roce 2019. Všechny položky v cizích zdrojích mezi lety 2018 a 2019 dostaly pozitivní změně v řádu stovek procent. Pouze závazky k zaměstnancům a sociálního a zdravotního pojištění se prakticky nezměnily. Když se ale podíváme na přechozí roky, je zde vidět jasný trend závazků dlouhodobých i krátkodobých. Mezi lety 2018 až 2018 postupně klesají. K nejvýraznějšímu poklesu došlo mezi lety 2017 a 2018, kdy se jednalo o 277 tisíc Kč. Celou tuto částku zaujímaly krátkodobé závazky, konkrétně závazky ostatní, jejich změna byla o 222 tisíc Kč.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

<i>časové období</i>	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
<i>jednotky</i>	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej výrobků a služeb	-747	-36,82	-225	-17,55	453	42,86	2008	132,98
Tržby za prodej zboží	-714	-19,71	420	14,44	-1356	-40,73	40	2,03
Výkonová spotřeba	346	10,91	-90	-2,56	-886	-25,85	693	27,27
Osobní náklady	6	0,92	0	0,00	47	7,12	199	28,15
Úpravy hodnot v provozní oblasti	257	81,59	-386	-67,48	-61	-32,80	64	51,20
Ostatní provozní výnosy	799	0,00	-799	100,00	1	0,00	-1	-100,00
Ostatní provozní náklady	109	0,00	-86	-78,90	-6	-26,09	18	105,88
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-85	-39,17	-42	-31,82	-96	-106,67	1173	19550,00
Nákladové úroky a podobné náklady	21	72,41	-22	-44,00	-6	-21,43	3	13,64
Ostatní finanční výnosy	-51	-83,61	-8	-80,00	-2	-100,00	9	0,00
Ostatní finanční náklady	-50	-45,05	47	77,05	-47	-43,52	769	1260,66
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-21	26,58	-34	34,00	51	-38,06	-760	915,66
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-106	-76,81	-76	237,50	-45	102,27	413	-464,04
Daň z příjmů	-27	-71,05	-10	-90,91	14	1400,00	50	333,33
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-79	-79,00	-66	314,29	-59	131,11	363	-349,04
Čistý obrat za účetní období	-662	-11,59	-665	-13,17	-1002	-22,85	2159	63,80

Z tabulky je zřejmé, že čistý obrat v průběhu sledovaného období klesá v rozmezí 10 až 20 procent. Až v roce 2019 dochází k výraznému nárůstu obratu přes 2 miliony Kč, tedy o 64% oproti minulému roku. Tržby za prodej výrobků a služeb nejprve klesají, až narazí na svoje minimum v roce 2017, pak následuje vzestup o 43% a v posledním sledovaném roce o 133%. Tržby za prodané zboží neustále kolísají, největší propad zažili z roku 2017 na 2018 o necelých 1,4 milionu Kč. Ostatní provozní výnosy byly pouze v roce 2016, jelikož byl prodán dlouhodobý majetek. Můžeme tak vidět nárůst mezi lety 2015 a 2016 a následný pokles v roce 2017 ve stejné výši 799 tisíc Kč. Hlavně kvůli této aktivitě můžeme vidět výrazný nárůst úpravy hodnot v provozní oblasti téměř

82%. Po prodeji dlouhodobého majetku následuje v roce 2017 značný pokles o 386 tisíc Kč v položce úpravy hodnot v provozní oblasti. Výkonová spotřeba si udržuje během sledovaného období poměrně stabilní výši nad 3 miliony Kč. Pouze v roce 2018 klesla pod tuto hranici, když zaznamenala negativní změnu 25%, což dělalo propad o 886 tisíc Kč. Osobní náklady se prakticky vůbec neměnily, jednalo se pohyby v rámci deseti procent. Pouze rok 2019, který vedl k výraznému zvýšení obrátu, zapříčinil také nárůst osobních nákladů o 199 tisíc Kč a také u ostatních finančních nákladů došlo k nárůstu o 769 tisíc Kč. Výsledek hospodaření je poměrně kolísavý v řádu stovek procent. V prvních dvou letech se jedná o zisk, následující dva roky o ztrátu. V posledním roce 2019 dochází k nárůstu o téměř 350%, kdy se výsledek hospodaření vyšplhal na 259 tisíc Kč.

Vertikální analýza

Vertikální analýza znázorňuje podíl jednotlivých položek rozvahy ve vztahu k celkovým aktivům a pasívům vyjádřených v procentech. U výkazu zisku a ztráty vertikální analýza stanovuje procentuální podíl vybraných položek na celkovém objemu výnosů a nákladů.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	34,05%	33,46%	24,78%	19,94%	42,41%
Dlouhodobý hmotný majetek	34,05%	33,46%	24,78%	19,94%	42,41%
Oběžná aktiva	64,69%	65,85%	73,93%	77,65%	55,25%
Zásoby	34,75%	50,58%	29,85%	22,99%	6,36%
Pohledávky	8,51%	1,61%	2,49%	9,32%	13,32%
Peněžní prostředky	21,42%	13,66%	41,59%	45,34%	35,57%
Časové rozlišení aktiv	1,26%	0,69%	1,29%	2,41%	2,34%

Během let 2015 až 2018 můžeme sledovat fakt, že se přelívají misky vah ve prospěch oběžných aktiv, které zaujímají největší podíl z celkových aktiv ve všech letech. V roce 2019 jsou na nejnižší úrovni a to 55%. Oběžná aktiva jsou tvořena hlavně zásobami a

peněžními prostředky. Zásoby dosahují své nejvyšší hranice v roce 2016, kdy se vyšplhaly na 50,58%. V roce 2019 se zaujaly i pohledávky svoji pozic 13,32%, v ostatních letech nedosahovaly ani deseti procent. Od roku 2017 se zásoby snižují až do roku 2019 na hranici 6,36%. Společnost drží hodně peněžních prostředků, hlavně v letech 2017 a 2018 kdy přesahovali úroveň 45%. Stálá aktiva jsou tvořena výhradně dlouhodobým hmotným majetkem. Společnost Step Agency s.r.o. nedisponuje dlouhodobým nehmotným ani finančním majetkem. Nejnižších hodnotu zaznamenaly stálá aktiva v roce 2018 a to necelých dvacet procent. Časové rozlišení je ve výsledku zanedbatelné, jelikož jeho největší zastoupení ve sledovaném období je 2,41% v roce 2018. Jedná se o náklady příštích období, které i když v malé absolutní hodnotě se vyskytují ve všech letech.

Vertikální analýza pasiv

Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	18,07%	21,49%	23,48%	21,03%	23,34%
Základní kapitál	6,98%	7,67%	9,95%	16,05%	6,00%
Fondy ze zisku	0,70%	0,77%	1,00%	1,61%	0,60%
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3,42%	11,44%	16,92%	20,06%	1,26%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6,98%	1,61%	-4,38%	16,69%	15,48%
Cizí zdroje	81,93%	78,51%	76,52%	78,97%	76,66%
Dlouhodobé závazky	31,05%	28,70%	21,69%	34,99%	29,27%
Krátkodobé závazky	50,87%	49,81%	54,83%	43,98%	47,39%

Z vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že financování podniku probíhá převážně za pomoci cizích zdrojů. Vlastní kapitál se pohybuje kolem 20% a cizí zdroje tvoří protipól s 80%. Základní kapitál je vždy ve výši 100 tisíc Kč. Fondy ze zisku jsou zanedbatelné, jelikož dosahují maximálně 1,6%. Můžeme vidět, že významná je zde VH z minulých let, kdy například v roce 2018 dosahuje 20% a díky němu se společnost Step Agency vyrovná se ztrátou přes 100 tisíc Kč. V roce 2019 dochází k příjmemnému nárůstu zisku, ale jelikož se VH z minulých let poměrně vyčerpal v předchozím roce, vlastní kapitál to nijak zásadní nemění. Nejmenší zastoupení 18% měl vlastní kapitál v roce 2015. Cizí

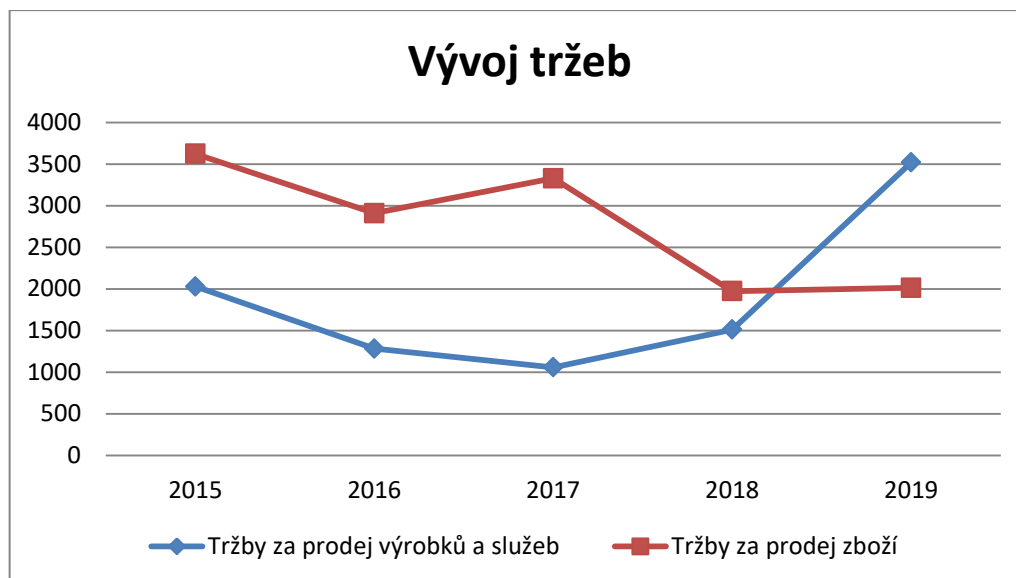
zdroje utváří dlouhodobé a krátkodobé závazky. Dlouhodobé zaujímají vždy menší část okolo 30%. Jedná se o závazky k úvěrovým institucím. Nejvyššího zastoupení dosáhly dlouhodobé závazky v roce 2018, a to 35% z celkových pasiv. Krátkodobé závazky se pohybují kolem 50%. Nejvýš se vyšplhaly na 55% v roce 2017. Jsou zastoupeny závazky z obchodních vztahů, ale největší část krátkodobých závazků tvoří závazky ke společníkům.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 13: Vertikální analýza výnosů (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej výrobků a služeb	35,52%	25,38%	24,10%	44,62%	63,47%
Tržby za prodej zboží	63,42%	57,59%	75,90%	58,30%	36,32%
Ostatní provozní výnosy	0,00%	15,82%	0,00%	0,03%	0,00%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%
Ostatní finanční výnosy	1,07%	0,20%	0,05%	0,00%	0,16%

Při pohledu na tabulku je nám hned jasné, že hlavní položky výnosů jsou tržby za prodej výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Mezi tržbami za zboží a výrobky a služby je větší zastoupení tržeb za zboží, největší nepoměr je v roce 2017 kdy zboží zaujímá 76% celkových výnosů v daném roce. Během roku 2018 dochází k relativnímu srovnání poměrů a v posledním sledovaném roce 2019 dojde k otočení situace. Tržby za zboží zaujímají 36% a tržby za výrobky a služby 64%. Jediná jiná položka, která stojí za zmínku, jsou ostatní provozní výnosy a to konkrétně v roce 2016 kdy tvořily 15% celkových výnosů. Jednalo se o tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Ostatní položky jsou zanedbatelné.



Graf 1: Vývoj tržeb (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka 14: Vertikální analýza nákladů (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	74,09%	70,78%	77,32%	73,16%	61,97%
Osobní náklady	15,28%	13,28%	14,89%	20,36%	17,36%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7,36%	11,51%	4,20%	3,60%	3,62%
Ostatní provozní náklady	0,00%	2,19%	0,52%	0,49%	0,67%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,68%	1,01%	0,63%	0,63%	0,48%
Ostatní finanční náklady	2,59%	1,23%	2,44%	1,76%	15,90%

U nákladů je jednoznačně největší zastoupení ve výkonové spotřebě. Kromě roku 2019 vždy přesahuje hranici 70% z celkových nákladů. Právě v posledním roce výkonová spotřeba dosahuje pouze 62%, jelikož kromě 17% osobních nákladů přibývají i ostatní finanční náklady v necelých 16%. Osobní náklady, které jsou tvořeny hlavně mzdovým zatížením, se prakticky nemění, takže výsledné procentuální zastoupení ovlivňuje hlavně změna výkonové spotřeby. Za zmínku ještě stojí úpravy hodnot v provozní oblasti, které však dosáhly maximálně 11,5% a to v roce 2016. Kdy byl nakoupen dlouhodobý majetek. Ostatní položky jsou zanedbatelné.

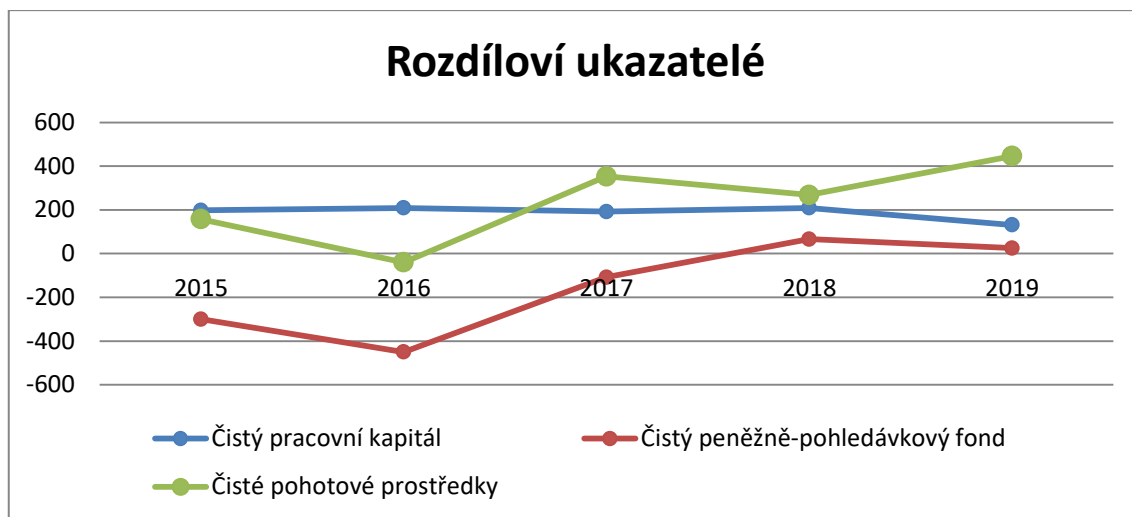
3.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Do těchto ukazatelů patří čistý pracovní kapitál, čistý peněžně pohledávkový fond a čisté peněžní prostředky. Tyto ukazatele můžeme označovat také jako fondy finančních prostředků a slouží nám také jako pomocná analýza při řízení likvidity ve firmě.

Tabulka 15: Rozdíloví ukazatelé (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	198	209	192	209	131
Čistý peněžně-pohledávkový fond	-300	-450	-108	66	25
Čisté pohotové prostředky	158	-40	353	268	446

Čistý pracovní kapitál je v průběhu sledovaných let vždy kladný, což vypovídá o dobré platební schopnosti. Z grafu je také patrné, že se udržuje ČPK okolo 200 tisíc Kč během let 2015 až 2018, pouze v posledním roce klesl na 131 tisíc Kč. Oběžná aktiva se sice neustále snižovala, až na rok 2019, přesto společnost dokázala udržovat tyto výborné hodnoty. Čistý peněžně-pohledávkový fond nabývá záporných hodnot v prvních třech sledovaných letech. Děje se tak hlavně kvůli vysokým zásobám, které společnost vlastní. Zásoby mají klesající trend, a proto se v letech 2018 a 2019 dostáváme do kladných hodnot ČPM. I přesto jsou tyto hodnoty velmi nízké a mělo by se jim věnovat více pozornosti. Vysoké zásoby samozřejmě jsou ovlivněny oborem podnikání společnosti, která bude vždy disponovat vyšším množstvím zásob. ČPP mají velmi dobré kladné hodnoty. Nejvyšší hodnotu 353 tisíc Kč jsme zaznamenali v roce 2017. Pouze v roce 2016 se dostáváme do záporných hodnot. Důvodem byly vysoké okamžitě splatné závazky, které činily 218 tisíc Kč, což bylo nejvíce ze všech let ve sledovaném období. Z tabulky i grafu je patrné, že poslední dva roky 2018 a 2019 hovoří o velmi dobré platební schopnosti společnosti, jelikož jsou všechny hodnoty v kladných číslech.



Graf 2: Rozdíloví ukazatelé (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

3.2.3. Analýza poměrových ukazatelů

V následující podkapitole jsou podrobně rozebrány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výsledné hodnoty porovnáme jednak s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability měří, kolik procent ze vstupu dosáhne zisku, který tento vstup přinesl. V tabulce a grafu níže jsou zobrazeny vývoje rentability aktiv, tržeb, vlastního a investovaného kapitálu.

Tabulka 16: Ukazatelé rentability (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
ROS	2,44%	0,76%	-1,00%	-2,56%	5,86%
ROE	53,28%	11,43%	-18,64%	-67,94%	83,29%
ROA	9,63%	2,46%	-4,38%	-14,31%	19,44%
ROI	19,60%	4,89%	-9,69%	-25,57%	36,94%

ROS

Hodnoty ukazatele rentability tržeb se pohybují od -2,56% do 5,86%. Záporných hodnot dosahují v roce 2017 a 2018, jelikož v těchto letech společnost vykazovala ztrátu. Z grafu můžeme vidět klesající trend v celém sledovaném období, který naruší až

v posledním sledovaném roce nárůst na hladinu 5,86%. Pokud odhlédneme od záporných hodnot ukazatele z let 2017 a 2018, tak rentabilita tržeb nabývá v porovnání s ostatními měřenými rentabilitami nejnižších výsledků.

ROE

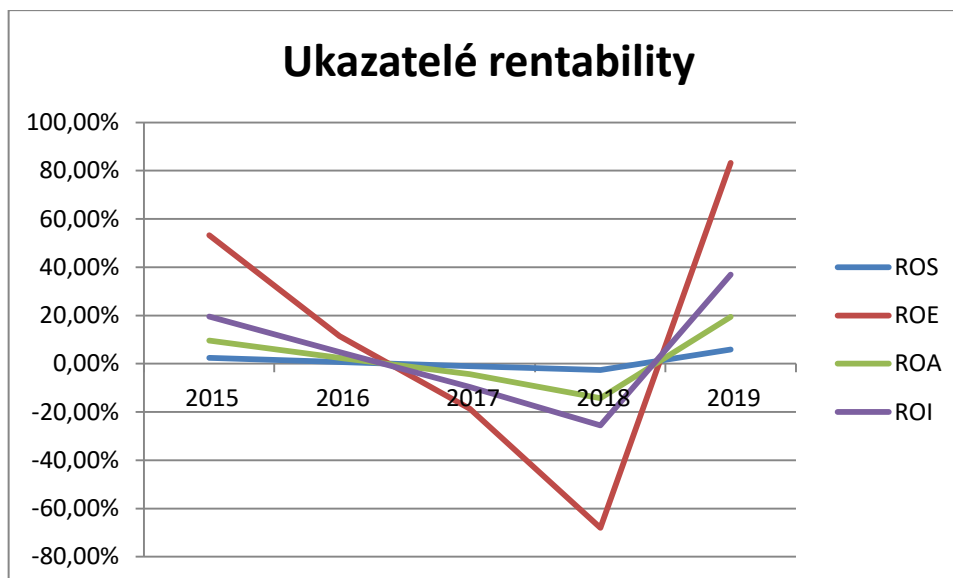
Rentabilita vlastního kapitálu nabývá kladných hodnot od 11,43% do 83,29%. Záporné hodnoty jsme naměřili znovu v letech 2017 a 2018 kvůli zápornému výsledku hospodaření společnosti. V roce 2019 dosahuje výnosnost nejvyšší hladiny. Došlo totiž k výraznému nárůstu jednak vlastního kapitálu na 389 tisíc Kč, ale také byl generován největší zisk za sledovaného období. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8%, což je splněno, samozřejmě mimo dva ztrátové roky 2017 a 2018.

ROA

Rentabilita aktiv nám ukazuje celkovou výnosnost aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány podnikatelské činnosti. Hodnoty ukazatele jsou kromě let 2017 a 2018 kladné. Nejnižší naměřená kladná hodnota je v roce 2016 a to 2,46%. To mělo za příčinu hlavně nízký zisk v daném roce. Výsledné hodnoty by neměly být nižší než 5%. Tuto podmínku splňujeme pouze v prvním a posledním sledovaném roce tedy 2015 a 2019.

ROI

Hodnoty rentability investovaného kapitálu mají období trend jako u ostatních rentabilit. V roce 2017 a 2018 jsou záporné kvůli generované ztrátě společnosti. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2019, kdy vzrostla na 36,94%. Za tímto nárůstem je vysoký zisk v daném roce, který má za následek nárůst ukazatele.



Graf 3: Ukazatelé rentability (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity měří schopnost společnosti platit včas své závazky. Následující tabulka a graf nám zobrazují vývoj hlavních ukazatelů likvidity. Jedná se o běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

Tabulka 17: Ukazatelé likvidity (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
běžná likvidita	1,27	1,32	1,35	1,76	1,17
pohotová likvidita	0,59	0,31	0,80	1,24	1,03
okamžitá likvidita	0,42	0,27	0,76	1,03	0,75

Běžná likvidita

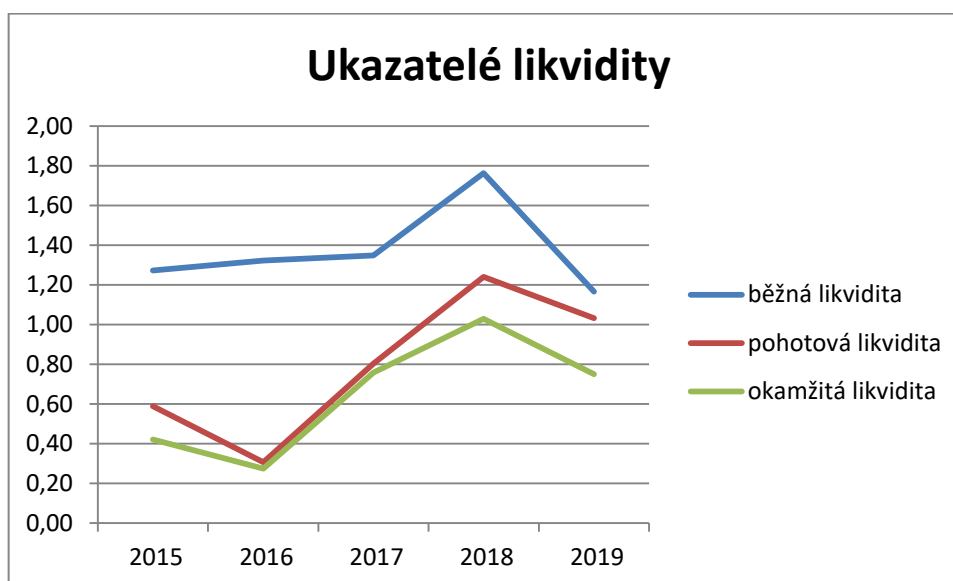
Běžná likvidita se pohybuje v intervalu od 1,17 do 1,76. Doporučené hodnoty se obecně udávají v rozmezí 1,5 až 2,5, do této hranice spadá pouze rok 2018, kdy dosahovala běžná likvidita svého maxima. I přesto, že jsou výsledky lehce pod hranicí doporučených hodnot lze považovat výsledky za velmi dobré. Můžeme tedy říci, že společnosti je likvidní, a oběžná aktiva pokrývají své krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vykazuje rostoucí trend. Pouze v roce 2016 klesla na své minimum 0,31, což je už alarmující hodnota. Jelikož společnost disponuje větším množstvím zásob, tak se hodnoty od běžné likvidity poměrně liší. V posledních dvou letech 2018 a 2019 se hodnoty vyšplhaly nad úroveň 1, díky čemuž se dostaly do rozmezí doporučených hodnot. Obecně se považuje interval od 1 do 1,5 za doporučené hodnoty.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita pracuje pouze s nejvíce likvidními složkami. Doporučené hodnoty jsou udávány v rozmezí 0,2 až 0,5. Nejnížší hodnotu vykazovala společnost v roce 2016, kdy okamžitá likvidita činila 0,27. Ostatní naměřené hodnoty jsou vyšší, tudíž spadají do rozmezí doporučených hodnot, některé jsou i vyšší. V roce 2018 se vyšplhala na hodnotu 1,03, které je natolik vysoká, že by již mohla poukazovat na neefektivní hospodaření společnosti.



Graf 4: Ukazatelé likvidity (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám pomáhají získat informace o efektivnosti využití aktiv. Následující tabulky a grafy nám zobrazují vývoj obrátů a doby obrátů u vybraných aktiv.

Tabulka 18: Ukazatelé aktivity – obraty (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
obrat celkových aktiv	3,94	3,22	4,36	5,60	3,32
obrat stálých aktiv	11,58	9,61	17,61	28,09	7,82
obrat zásob	11,35	6,36	14,62	24,36	52,18

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva během roku obrátí. Za doporučenou hodnotu toho ukazatele se považují výsledky vyšší než 1. Během sledovaného období dosahuje Step Agency konstantních výsledků v rozmezí od 3,22 do 5,60. Výsledky jsou několikanásobné ve všech letech než doporučené hodnoty vycházející z literatury. Můžeme tvrdit, že společnost využívá účelně svůj majetek. V porovnání s oborovým průměrem dosahuje lepších výsledků ve všech letech. V roce 2018, kdy oborový průměr činil 1,76, překonala společnost více než trojnásobně tuto hranici.

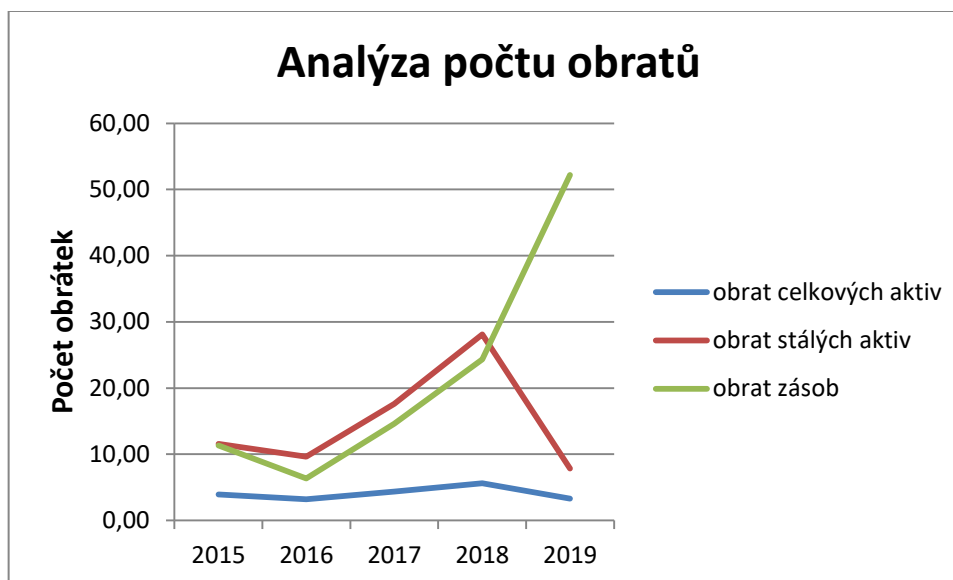
Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv dosahuje výrazně vyšších hodnot než obrat aktiv celkových. Literatura doporučuje hodnoty 5 a vyšší, tuto podmínku splňuje společnost ve všech sledovaných letech. Nejnižší naměřená hodnota je 7,82 v roce 2019, jelikož stálá aktiva narostly na 707 tisíc Kč, což je pětinašobek oproti minulému roku. Hlavním důvodem takhle vysokých hodnot je však velmi dobré vykazování tržeb, které ve všech letech jsou na velmi vysoké hladině. Toto svědčí o dobré schopnosti společnosti získávat a udržet si velké odběratele.

Obrat zásob

Obrat zásob udává intenzitu využití zásob, obecně se má za to, že čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. V grafu můžeme vidět trend růstu, jelikož se v každém roce snižuje počet zásob společnosti Step Agency. Pouze v roce 2016 můžeme vidět výkyv, kdy dosahuje hodnota 6,36, protože došlo k výraznému nárůstu zásob na 656 tisíc Kč.

Jelikož výsledky jsou velmi vysoké, můžeme mluvit o dobře likvidních položkách zásob. Některé literatury uvádí doporučené hodnoty 6 a vyšší, což splňuje společnost ve všech letech.



Graf 5: Analýza počtu obrátů (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka 19: Ukazatelé aktivity – doba obrátů (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
doba obratu zásob (počet dní)	31,72	56,61	24,62	14,78	6,90
doba obratu krátkodobých pohledávek (počet dní)	7,77	1,80	2,05	5,99	16,01
doba obratu krátkodobých závazků (počet dní)	46,43	55,75	45,23	28,32	51,42

Doba obratu zásob

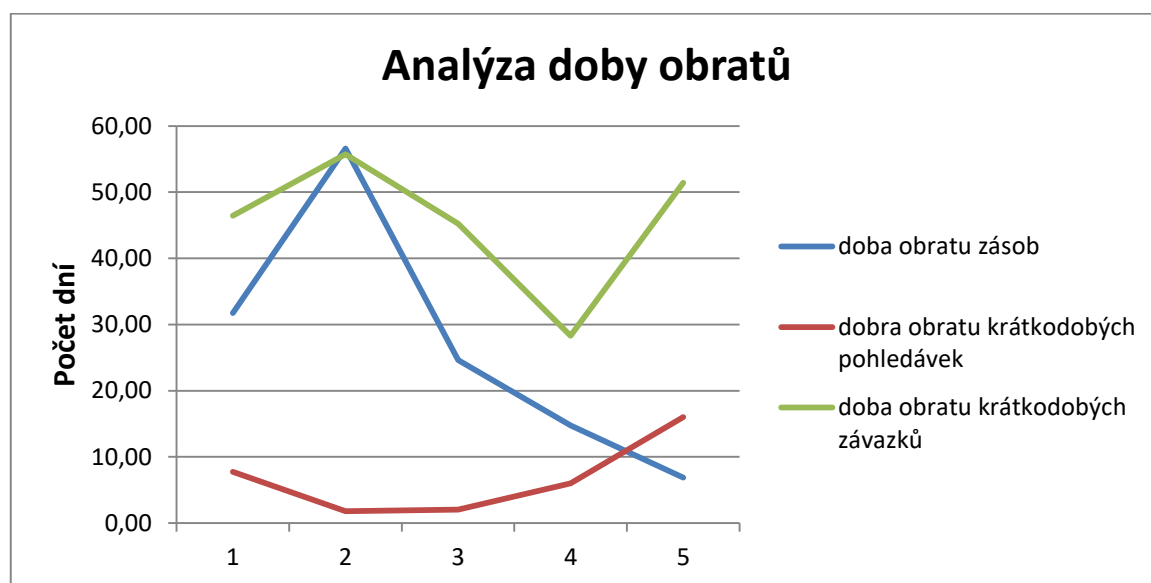
Doba obratu zásob nám ukazuje, kolik dní jsou zásoby na skladě a vážou na sebe finanční prostředky, než jsou prodány či spotřebovány. Čím je doba obratu kratší, tím lépe. V letech 2015 až 2018 se doba obratu zásob pohybovala mezi 25 až 57 dní, což je vyšší než oborový průměr. Vyšší hodnoty souvisí hlavně s oborem podnikání, který často přiměje držet společnost zásoby na skladě a tím pádem roste doba obratu. V průběhu let však je snaha snižovat množství zásob, a proto se v posledních dvou letech dosahuje nižších hodnot. V roce 2019 je doba obratu zásob 7 dní, což je velmi dobré, a nachází se pod oborovým průměrem.

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Doba obratu krátkodobých pohledávek je jednoznačně nejnižší ze sledovaných obrátů. Toto svědčí o výborné platební schopnosti odběratelů. Nejdelší doba je 16 dní v roce 2019, i tato hladina poukazuje na rychlé inkasování plateb z krátkodobých pohledávek. Standardně se uvádí do 30-ti dnů jako velmi dobrá hodnota. V tomto ohledu se může Step Agency chlubit výbornými platebními schopnostmi svých partnerů, která vychází často z jejich dlouhodobé spolupráce a oboustranné spokojenosti.

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků se pohybuje od 28 do 56 dní. Důležité pro tento ukazatel, je dodržet vyšší hladinu než u doby obratu krátkodobých pohledávek, aby byla společnost schopna včas splácet svoje závazky. Tato podmínka je splněna v celém sledovaném období s velkou rezervou. Společnost tedy inkasuje platby za své pohledávky dříve, než hradí svoje závazky, proto nemusí využívat žádných úvěrů pro plynulý chod společnosti.



Graf 6: Analýza doby obrátů (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti stanovují finanční stabilitu společnosti. Sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele. Graf níže zobrazuje vztah celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování.

Tabulka 20: Ukazatelé zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

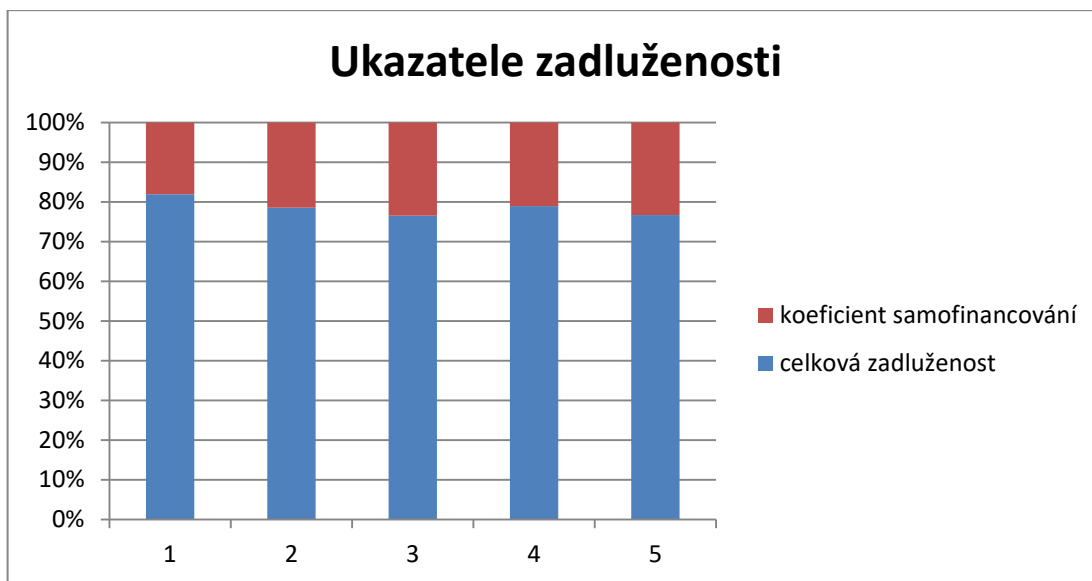
časové období	2015	2016	2017	2018	2019
celková zadluženost	81,93%	78,51%	76,52%	79,10%	76,66%
koeficient samofinancování	18,07%	21,49%	23,48%	21,06%	23,34%
zadluženost vlastního kapitálu	4,53	3,65	3,26	3,76	3,29
úrokové krytí	4,76	0,64	-1,57	-4,05	12,96

Celková zadluženost

Společnost Step Agency udržuje stabilní míru zadluženosti. Pohybuje se lehce pod 80% celkové zadluženosti. Pouze v prvním sledovaném roce 2015 dosahuje vyšší hodnoty 81,93%. Oborový průměr se během sledovaných let pohybuje kolem 70% celkové zadluženosti. Společnost tedy nedosahuje oborového průměru, ale jelikož zadluženost nekolísá a je stabilní, nenaznačuje to tak výrazný problém.

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel nám říká, jaká část majetku je financována vlastním kapitálem. Jak můžeme vidět na grafu níže, výsledky jsou protikladné celkové zadluženosti a korespondují s přechozími výsledky. Naměřené hodnoty jsou stabilně kolem 20%, z čehož vyplývá, že společnost je převážně závislá na cizích zdrojích a svoji podnikatelskou činnost financuje pouze ¼ z vlastních zdrojů.



Graf 7: Ukazatelé zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Zadluženost vlastního kapitálu

Tento ukazatel nám udává, jaké zdroje preferuje společnost. Doporučená hodnota by měla být menší než 1, tedy cizí zdroje jsou nižší než vlastní. Jelikož ve všech sledovaných letech jsme naměřili hodnoty 3 až 4 krát větší poměr zastoupení cizích zdrojů než vlastních, tak tuto podmínku nesplňujeme ani v jednom roce. Společnost má tedy vysokou míru zadluženosti vlastního kapitálu.

Úrokové krytí

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost realizovat splátky úroků. Doporučovány jsou hodnoty větší než 3. Tato podmínka je splněna pouze v roce 2015 a 2019. V letech 2017 a 2018 vykazovala společnost ztrátu, tudíž vidíme záporné hodnoty ukazatele. Jelikož v posledním roce vzrostly dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím, bylo by vhodné se zaměřit na zvýšení tohoto ukazatele. Pozitivní je ale právě poslední rok 2019, kde hodnota dosahuje na hladinu 13, která už spadá do komfortní zóny splácení nákladových úroků.

3.2.4. Analýza soustav ukazatelů

V podkapitole soustav ukazatelů provedeme analýzu Altmanova a Zmijewského modelu, dále pak Aspekt global rating a Springateův model.

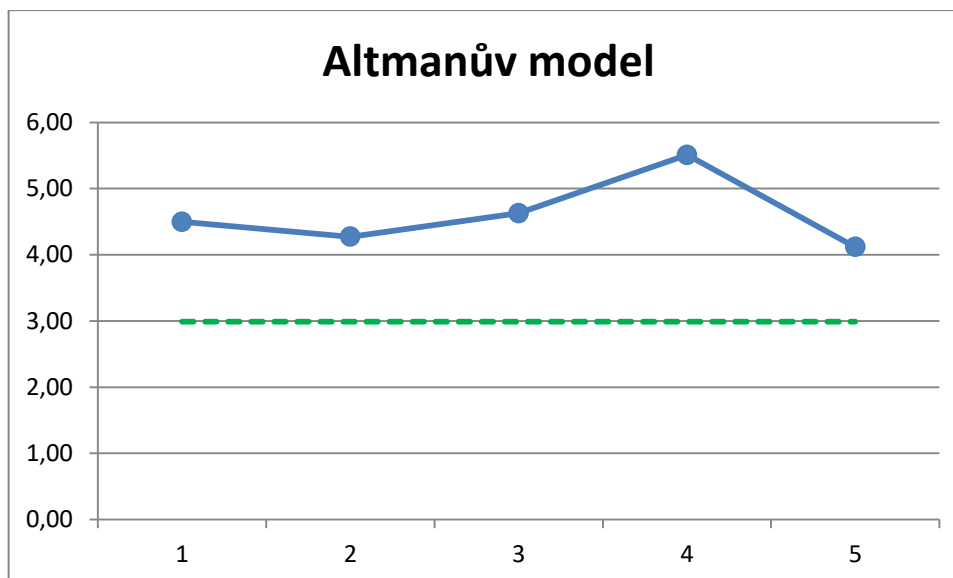
Altmanův model

Altmanův model nám pomůže zjistit, zda se jedná o podnik s nízkou pravděpodobností bankrotu nebo se jedná o bankrotující podnik. V tabulce níže jsou vyobrazeny hodnoty tohoto bankrotního modelu.

Tabulka 21: Altmanův model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<i>časové období</i>	2015	2016	2017	2018	2019
x1	0,10	0,12	0,14	0,24	0,06
x2	0,03	0,10	0,14	0,17	0,01
x3	0,30	0,08	-0,14	-0,44	0,60
x4	0,09	0,11	0,13	0,11	0,13
x5	3,98	3,87	4,36	5,43	3,32
Z-score	4,50	4,27	4,63	5,51	4,12

V celém sledovaném období se hodnota Altmanova indexu nachází nad hranicí pásma prosperity, která se udává hodnotou 3. V grafu níže můžeme vidět vývojovou křivku ukazatele, která se pohybuje mezi celkovou hodnotou indexu 4,12 až 5,51. Svého maxima dosahuje v roce 2018. Za tyto dobré výsledky svědčí společnost hlavně ukazateli x5, který představuje obrat aktiv, a je nejvýraznější ve všech letech. Je zřejmé, že se společnost dle měřítek tohoto indexu nachází v dobré kondici a nehrozí zde bankrot.



Graf 8: Altmanův model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

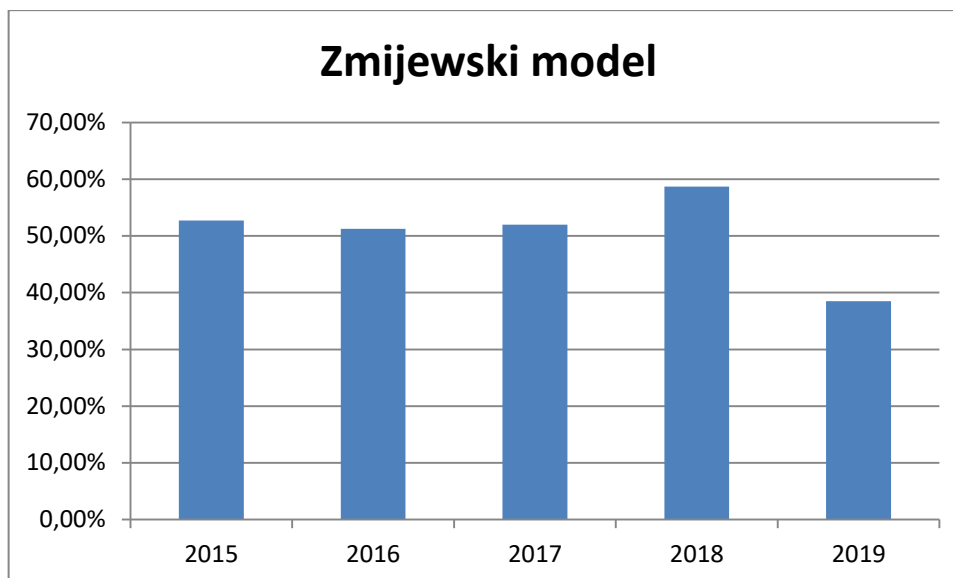
Zmijewski model

Zmijewski model nám udává pravděpodobnost bankrotu podniku vyjádřenou v procentech. V tabulce níže jsou vyobrazeny hodnoty tohoto bankrotního modelu.

Tabulka 22: Zmijewski model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	0,024	0,008	-0,010	-0,026	0,059
Likvidita	1,272	1,322	1,348	1,763	1,166
Finanční páka	0,819	0,785	0,765	0,791	0,767
X	0,107	0,051	0,082	0,352	-0,470
P	0,527	0,512	0,520	0,587	0,385
Zmijewski model	52,70%	51,23%	52,00%	58,70%	38,50%

Doporučené hodnoty se udávají od 30 do 60 procent. Tato podmínka je splněna ve všech letech. V letech 2015 až 2018 se udržuje hodnota modelu lehce nad 50%, jak můžeme vidět v grafu níže. Nejnižší hranice dosahuje v roce 2019, kdy klesne na 38,5%, což bereme jako pozitivní vývoj. Pokud ukazatel překračuje 60%, měla by se společnost zabývat ohrožením bankrotem. Toto se však nestalo v žádném ze sledovaných let, proto můžeme společnost označit za bonitní.



Graf 9: Zmijewski model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Aspekt Global rating

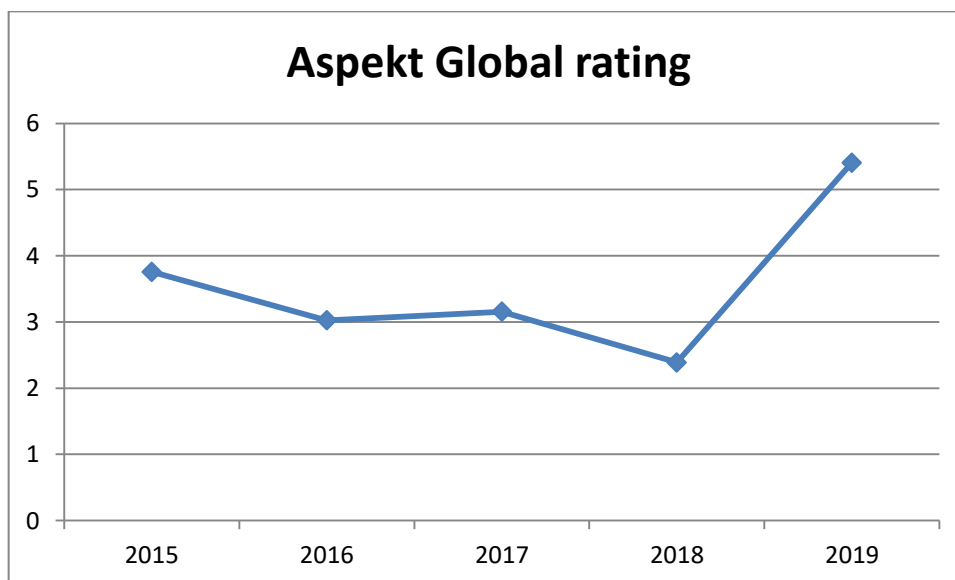
Aspekt Global rating nám hodnotí finanční zdraví společnosti. Tento ratingový model využívá sedm poměrových ukazatelů, které jsou podrobněji vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 23: Aspekt Global rating (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní marže	0,094	0,168	0,063	0,034	0,241
ROE	0,386	0,075	-0,191	-0,5	0,666
Krytí odpisů	1,689	1,231	1,484	0,952	2
Pohotová likvidita	0,538	0,297	0,79	1	0,969
Kvóta vlastního kapitálu	0,181	0,215	0,235	0,211	0,233
Provozní rentabilita aktiv	0,371	0,54	0,275	0,191	0,799

Obrat celkových aktiv	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Výsledná hodnota	3,759	3,026	3,156	2,388	5,408
Známka	B	CCC	CCC	CC	BBB

V prvním sledovaném roce 2015 charakterizuje výsledek 3,759 společnost jako subjekt s určitými rezervami a problémy, kterým by měla být věnována pozornost. Tato situace je však považována za průměrnou a nepoukazuje na závažné problémy, které by ohrožovali společnost případným bankrotem. V následujících dvou letech hodnota mírně klesla, ale jelikož se propadla měřítkem tohoto modelu na nižší stupeň, vysloužila si hodnocení jako podprůměrně hospodařící subjekt, který vyžaduje potřebné kroky k uzdravení. V roce 2018 se propadla na své úplné dno 2,388. Tady můžeme mluvit o nezdravě hospodařícím subjektu. Toto však zapříčinil hlavně záporný výsledek ROE, který je menší než nula z důvodu ztráty, kterou společnost vykazovala v daném roce. V posledním roce 2019 se situace výrazně zlepšila. Dosáhla svého maxima na hladině 5,408. Zde už hovoříme o stabilně hospodařící společnosti, která je finančně zdravá.



Graf 10: Aspekt Global rating (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

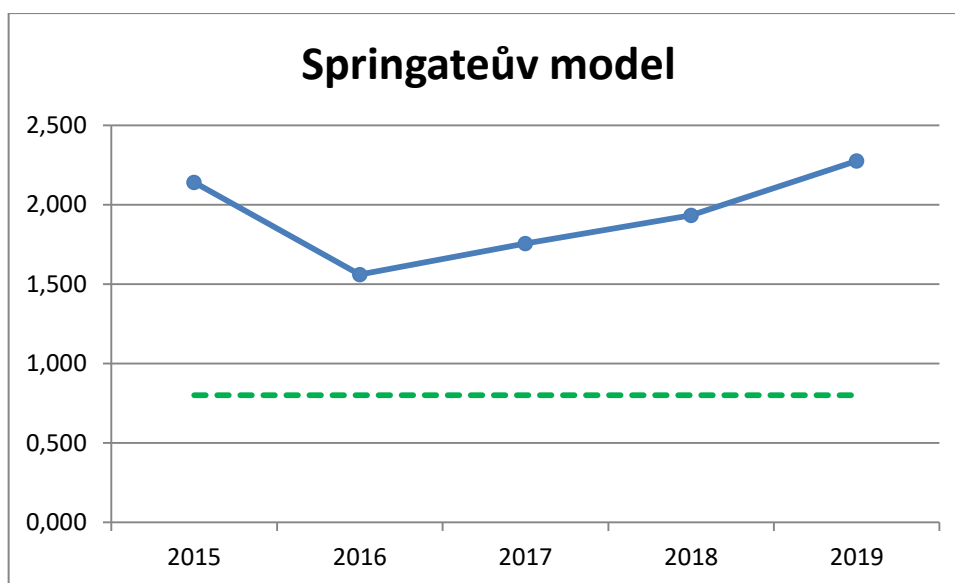
Springateův model

Springateův model nám hodnotí, zda se jedná o zdravou společnost nebo společnost, které hrozí potenciální bankrot. V tabulce níže jsou vyobrazeny hodnoty tohoto bankrotního modelu.

Tabulka 24: Springateův model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

časové období	2015	2016	2017	2018	2019
X1	0,142	0,165	0,197	0,346	0,081
X2	0,296	0,075	-0,134	-0,439	0,597
X3	0,125	0,033	-0,053	-0,214	0,271
X4	1,578	1,287	1,746	2,240	1,327
S	2,141	1,560	1,755	1,932	2,275

V tabulce si můžeme povšimnout záporných hodnot u ukazatele X2 a X3 v letech 2017 a 2018, které zapříčinila ztráta. I přesto se v tomto období dosáhlo dobrých výsledků Springateova modelu. V roce 2016 klesne na své minimum 1,56 a pak dále udržuje rostoucí trend, který vede až do maxima 2,275 v roce 2019. Doporučená hodnota je stanovena na hranici 0,862. Ve všech letech se společnosti daří držet nad touto hranicí, tudíž dle tohoto modelu se považuje za zdravou společnost, která není ohrožena bankrotem.



Graf 11: Springateův model (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

4. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V poslední kapitole jsou navržena možná opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace společnosti. Návrhy vycházejí z poznatků zjištěných v předchozí analytické části. Současná finanční situace ve společnosti Step Agency se dá považovat za poměrně dobrou a stabilní, avšak existují zde slabší místa a prostor pro zlepšení. Například v posledním sledovaném roce 2019 se všechny druhy měřených rentabilit dostaly do velmi dobrých hodnot. Při pohledu na analýzu soustav ukazatelů jediný model Aspekt Global rating vykazoval mírně horší výsledky. Za zmínku pak také stojí horší výsledky rozdílových ukazatelů, které se ale v posledních dvou letech výrazně zlepšily.

Následující návrhy se zaměřují na rozdílné oblasti. Nejprve je zde řešeno kurzové riziko, které významně ovlivňuje podnikání společnosti, jelikož obchodu často v cizích měnách. Dále se podíváme na řízení pohledávek a závazků, jelikož firma Step Agency obchoduje i se společnostmi, u kterých se i třeba díky pandemické krizi zvyšuje riziko solventnosti. Další návrh je zaměřený na zásoby, kterým je potřeba se věnovat i kvůli velkému objemu zastoupení. S tím souvisí nákup nové nemovitosti, která bude sloužit jako sklad i jako kancelářské a administrativní zázemí a současně jako sídlo firmy. Posledním návrhem na zlepšení je rozšíření působnosti na domácím trhu. Součástí tohoto kroku je i získání nového zaměstnance; a také zde poslouží zakoupení nové nemovitosti.

4.1. Zajištění kurzového rizika

Společnost Step Agency má závazky i pohledávky v cizí měně, a jedná se o významnější částky. Považuji za ekonomicky racionální učinit opatření, které by omezily případné negativní důsledky plynoucí z výkyvů devizových kurzů.

Společnost Step Agency nakupuje textilní materiál výhradně z Číny a Indie, proto se prakticky všechny nákupy uskutečňují v cizích měnách a to konkrétně v amerických dolarech a eurech. Považuji tedy za důležité využít nějaké techniky k eliminování negativních dopadů v důsledku změny kurzů těchto měn. Je zapotřebí věnovat

pozornost právě vývoji kurzů. Již v minulosti se stalo, že společnost přišla o značnou sumu peněz právě kvůli změně kurzů. Nejhorší byl v tomto ohledu rok 2017, kdy společnost vykázala kurzovou ztrátu v hodnotě skoro 70 tisíc Kč. V roce 2019 tato ztráta dosáhla téměř 57 tisíc Kč, což jsou významné částky. V následující tabulce jsou zobrazeny kurzové rozdíly minulých let, vznikající při operacích v cizích měnách.

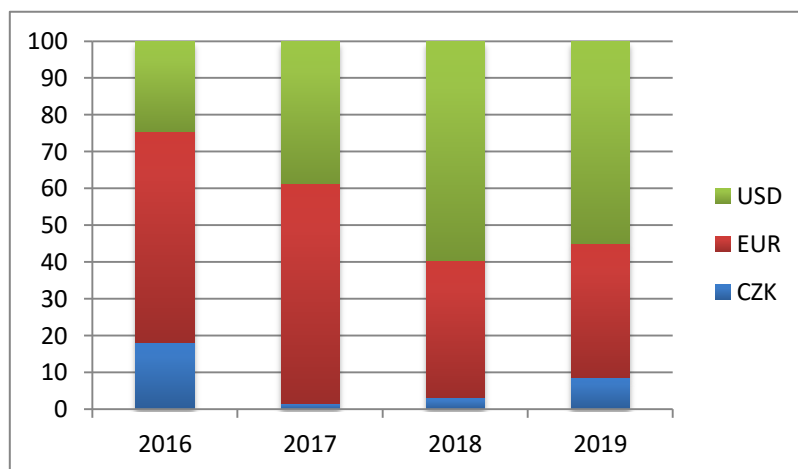
Tabulka 25: Kurzové rozdíly v Kč (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

rok	2016	2017	2018	2019
Kurzový zisk	9100	1874	24713	7966
Kurzové ztráty	-14187	-71084	-46516	-64806
Kurzový rozdíl	-5087	-69210	-21803	-56840

Jak již bylo zmíněno společnost nakupuje zboží ze 100 % v zahraničí, konkrétně v Číně a Indii. Co se týče četnosti a objemu nákupů, tak se jedná o méně nákupů s velkým objemem zboží. Proto každá zakázka musí být sledována, jelikož může významně ovlivnit celkový výsledek hospodaření. Co se týče následného prodeje, tak společnost se orientuje hlavně na zahraniční trhy. Poměr plateb v jednotlivých měnách jsou zobrazeny v následující tabulce za minulé roky.

Tabulka 26: Poměr plateb v jednotlivých měnách (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

rok	2016	2017	2018	2019
CZK	18,1%	1,7%	3,1%	8,6%
EUR	57,4%	59,5%	37,4%	36,4%
USD	24,5%	38,7%	59,5%	55,0%



Graf 12: Poměr plateb v jednotlivých měnách v % (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Společnost Step Agency aktuálně využívá při přepočtu EUR a USD denních kurzů České národní banky ke dni předcházejícímu uskutečnění účetního případu. V účetnictví se náklady vykazují v korunách českých. Firma účtuje v kalendářním roce a k rozvahovému dni, tedy k 31.12. daného roku pohledávky a závazky přepočítává kurzem ČNB k 31.12.. Obchody jsou sjednávány v USD nebo EURO dle aktuálního kurzu v okamžiku uzavření dané smlouvy.

Společnost realizuje veškeré nákupy zboží zálohovými platbami, ve většině případů ve výši 100 % sjednané kupní ceny. Termíny dodání zboží do ČR se pohybují v rozsahu dvou až tří měsíců. Poté společnost vystavuje faktury svým odběratelům v cenách dohodnutých na základě podmínek sjednaných zakázek a se splatností 14 kalendářních dnů; pouze u nových odběratelů je vyžadována celá platba předem. A právě tato časová prodleva mezi uzavřením kupní smlouvy na zboží se zahraničním dodavatelem a datem prodeje (vystavení faktury) odběratelům představuje riziko kurzové ztráty.

Historický vývoj měnových kurzů jsme již probírali ve strategické analýze. Nás bude ale více zajímat budoucí pohyb těchto kurzů. Proto zde máme tabulku predikce vývoje obou dvou kurzů.

Tabulka 27: Predikce vývoje měnového kurzu (Zdroj: čnb.cz,2021)

rok	2020	2021	2022
CZK/EUR	26,4	25,7	25,1
CZK/USD	23,2	23,1	22,4

Z tabulky je patrné, že prognóza pro vývoj obou sledovaných kurzů je téměř stejná. Mělo by docházet k posilování koruny, což by mělo vést ke snížení exportu zboží a služeb, a tím pádem by docházelo ke zlepšení konkurenceschopnosti v zahraničí. Pro společnost Step Agency by taková predikce znamenala, že pokud by uzavřela obchod v roce 2020 s kurzem 26,4 CZK/EUR, a k zaplacení by došlo až v následujícím roce při kurzu 25,7 CZK/EUR, vykážala by u tohoto obchodu kurzovou ztrátu. Očekáváme, že kurzy koruny vůči euru a dolaru budou ještě více kolísat vlivem nejistoty na světových trzích.

Produkty na eliminaci kurzového rizika jsou ve všech nabízených společnostech, převážně bankách, velmi podobná. Nejčastěji se jedná o následující finanční deriváty pro zajištění kurzového rizika: měnový spot, měnový forward, měnový swap, měnová opce.

Měnový swap

Swapové kontrakty jsou operace, u kterých dochází k výměně jedné měny za druhou měnu na pevně stanovené období. Důležitým faktorem je, že dohoda sjednána na zpětnou výměnu těchto dvou měn v předem ujednaném devizovém kurzu. Swapy se využívají hlavně v případě posunu již zajištěných operací, a to z důvodu, že společnost buď ještě neobdržela cizí měnu, na kterou měla sjednáno zajištění nebo naopak společnost v současné době nemá dostatek volných finančních prostředků v českých korunách na nákup cizí měny. Zajištění formou měnového swapu je také vhodné v době, kdy je kurz zpětného odkupu vyšší než současný spotový kurz, protože společnost tak obdrží zpět více jednotek měny, než kolik původně zaplatila.

Pro výpočet předpokládáme, že společnost má na svém bankovním účtu volné finanční prostředky ve výši 3 000 000 Kč, které nemá v plánu využít na žádné platby. Zároveň má povinnosti zaplatit 10 000 USD svému dodavateli z Číny. Se splatností 60-ti dní má obdržet od svého odběratele částku 10 000 USD za prodané zboží. Aktuální kurz v roce 2020 činí 23,2 CZK/USD. Pro zajištění kurzového rizika tak uzavře s bankou swap, jehož podstatou je, že banka prodá společnosti 10 000 USD za 23,2 CZK/USD. Zároveň se ale banka zaváže k tomu, že za sjednanou dobu (60dnů) zpětně odkoupí od společnosti za současný kurz 10 000 USD.

Touto operací by společnost Step Agency předešla kurzové ztráty v případě, kdy kurz dolaru poklesne. Samozřejmě by mohlo dojít také k opačné situaci, kdy při nárůstu kurzu eura se touto swapovou operací připraví o případný kurzový zisk.

Měnový spot

Spotový obchod je nákup nebo prodej jedné měny za jinou měnu za předem dohodnutý kurz. Měnový spot by společnost mohla využít v případě, že potřebuje nutně přeměnit cizí měnu na české koruny. Další z možností je, že dojde na trhu k velkému oslabení české koruny vůči euru či dolaru a společnost by měla momentálně volné finanční prostředky na svém devizovém účtu vedeném v eurech nebo dolarech.

Pro využití měnového spotu se předpokládá, že společnost má na svém devizovém účtu volné finanční prostředky v dolarech, které momentálně nemají v plánu využít na žádné platby. Počítáme s tím, že společnost Step Agency má na svém účtu volné finanční prostředky ve výši 50 000 USD, které nebudou v blízké době použity. Společnost však potřebuje realizovat platby v českých korunách, kterých má nedostatek. Na základě predikce vývoje kurzu CZK/USD pro rok 2020 se doporučuje využít alespoň kurz 23,3 CZK/USD nebo vyšší. Na trhu dochází k oslabení české koruny vůči dolaru na kurz 23,5 CZK/USD. Protože se finanční prostředky vztahují k nezajištěným obchodům, je vhodné realizovat prodej finančních prostředků v dolarech spotem.

Výpočet: $(23,5 - 23,3) * 50\,000\text{ USD} = 10\,000\text{ Kč}$

Za těchto podmínek dosáhneme tedy na kurzový zisk v hodnotě 10 000 Kč.

Měnový forward

U měnového forwardu dochází k výměně pevné hotovostní částky v jedné měně za pevnou hotovostní částku v druhé měně. Uskuteční se tak k předem stanovenému datu a za předem stanovený kurz. Měnový forward se často využívá, když má společnost uzavřené kontrakty, za které obdrží platby v dolarech či eurech, zároveň předpokládá, že je nebude v blízké době potřebovat na placení svých závazků právě v dolarech či eurech, ale k platbám v českých korunách. Měnový forward tedy využijeme v době, kdy je tržní kurz srovnatelný s kurzem stanoveným v obchodní smlouvě, který se tímto kurzem zajišťuje. Využívá se tedy v době, kdy předpokládáme, že dojde k negativnímu vývoji

měnového kurzu na trhu. Při uzavírání tohoto forwardové kontraktu se neplatí žádné poplatky, kompenzace za riziko je již vykalkulována ve sjednaném kurzu.

Společnost Step Agency v bance uzavře měnový forward na dobu 3 měsíců ohledně prodeje 50 000 EUR. Kurz forwardu je kalkulován za předpokladu, že úroková míra na domácí depozita je 2,2 % p.a., a na eurová depozita je úroková míra 2,7 % p.a.. Ke dni sjednání ČNB vyhlásila kurz 25,68 CZK/EUR a ke dni vypořádání vyhlásila ČNB kurz 25,43 CZK/EUR.

$$\text{Forwardový kurz} = \frac{23,22 \times (1 + 0,022 \times \frac{90}{360})}{1 + 0,027 \times \frac{90}{360}} = 25,65$$

Výpočet: $(25,65 - 25,43) * 50\,000 \text{ EUR} = 11\,000 \text{ Kč}$

Z toho vzorového příkladu je patrné, že kurz forwardu je vyšší, než byl kurz vyhlášen ČNB. Z této operace v důsledku pohyblivosti kurzu, dosáhla společnost Step Agency na zisk 11 000 Kč.

Měnová opce

Měnová kupní opce nám dává právo koupit cizí měnu za předem stanovenou částku do předem stanoveného termínu. Měnová prodejní opce představuje právo prodat pevně stanovené množství cizí měny za předem dohodnutou částku v předem stanoveném termínu. Měnové opce je vhodné využít zejména v době, kdy si společnost Step Agency chce ponechat prostor pro variantu, že by vyvíjel kurz v její prospěch a zároveň si chce stanovit minimální úroveň kurzu, za který obchod uzavře. Znamená to tedy, že nákupem měnové opce, společnost Step Agency, eliminuje měnové riziko tím způsobem, že k dohodnutému termínu může sjednaný kurz využít, ale také nevyužít, kdyby aktuální kurz v tomto termínu byl výhodnější než sjednaný kurz.

Společnost Step Agency většinu zboží prodává do zahraničí, a právě proto by pro ni bylo rozumné se zajistit proti znehodnocení CZK vůči USD nebo EUR nákupem prodejní opce. Tímto krokem by získala právo prodat dohodnuté množství EUR nebo USD za předem sjednanou cenu, nebo si ho ponechat je-li to výhodnější než předem

stanovený kurz. Když by tedy prodala zboží do zahraničí, například do Slovinska, a věděla by, že obdrží platbu v eurech a přitom by se obávala, že dojde k oslabení kurzu eura vůči české koruně, koupí právo prodat eura například v kurzu 25 CZK/EUR. Pokud by došlo k poklesu kurzu na hodnotu 24,9 CZK/EUR a nižší, tak společnost vydělá. V opačném případě, kdy by kurz eura vzrostl na hodnotu 25,1 CZK/EUR a vyšší, tak společnost nevyužije své právo prodat. Může si zvolit výhodnější příležitost prodat peněžní prostředky v eurech na hotovostním trhu. U tohoto kroku musíme od zisku odečíst ještě cenu opce.

4.2. Snížení plateb předem za nákup zboží

Protože hlavními dodavateli zboží jsou výrobní závody v Číně a Indii, tedy zemích velmi citelně zasažených pandemií koronaviru, roste riziko plateb předem. Už mnohé velké společnosti v této lokalitě vlivem pandemické krize omezily nebo úplně ukončily výrobu. Dle Čínského statistického úřadu poklesla v Číně průmyslová výroba o rekordních 13,5% během loňského roku. Dle agentury CzechTrade se v Indii za loňský rok výrazně zvýšily bankroty a místní střední a menší podniky nezvládají negativní vliv pandemické krize. V Indii také dle písemného vyjádření ministra Anurag Thakur ze dne 1. dubna 2020 zbankrotovalo 283 firem v období pandemie. Existuje zde riziko, že i některý z dodavatelů společnosti Step Agency ukončí výrobu a nedodá již zaplacené zboží. Proto vidím jako zásadní krok vstoupit do jednání s dodavateli zboží a pokusit se upravit platební podmínky kupních smluv.

Stávající podmínky nákupu zboží od jejich dodavatelů jsou nastaveny velice jednostranně – prakticky celou hodnotu zboží zaplatí firma vždy předem. Jsem přesvědčen, že na základě dlouholeté spolupráci a bezproblémových korektních obchodních vztazích by měla firma přistoupit k jednání s dodavateli o snížení zálohových plateb.

Na názornou ukázkou nám poslouží rok 2019, kde si ukážeme, kolik peněz by společnost Step Agency uchránila při totální kolapsu některého z dodavatelů. V následující tabulce jsou zobrazeny nákupy zboží u jednotlivých dodavatelů a vypočtena výše zálohových plateb.

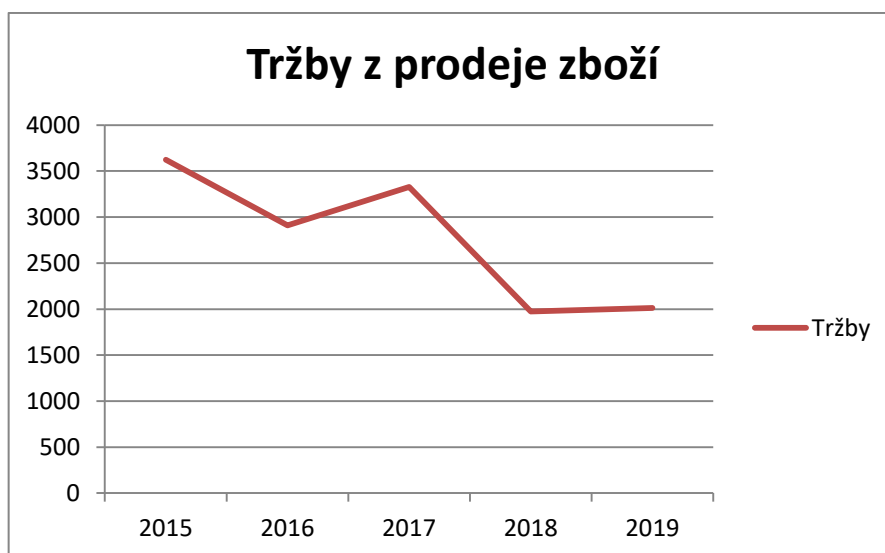
Tabulka 28: Zálohové platby v Kč (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Dodavatel	Shaoxing	Jiangsu	Reid&Tailor	Kunshan	Banswara	Shanghai
Cena nakoupeného zboží	50 934	122 868	78 735	180 611	726 027	98 044
Záloha 90%	45 841	110 581	70 862	162 550	653 424	88 240
Záloha 80%	40 747	98 294	62 988	144 489	580 822	78 435
Záloha 70%	35 654	86 008	55 115	126 428	508 219	68 631
Doplaceno až po dodání zboží						
Doplatek 10%	5 093	12 287	7 874	18 061	72 603	9 804
Doplatek 20%	10 187	24 574	15 747	36 122	145 205	19 609
Doplatek 30%	15 280	36 860	23 621	54 183	217 808	29 413

V tabulce jsou vyobrazeny různé varianty sjednaných zálohových plateb. Kdyby například společnost Kunshan zbankrotovala v době, když měla dodat nakoupené zboží, společnost Step Agency by díky těmto podmínkám zálohových plateb zajistila alespoň 10 %, což by znamenalo 18 601 Kč. Vymáhání zálohové platby ve výši 90 % je sice možné prostřednictvím mezinárodních soudních institucí, ale tento proces je časově velice zdoluhavý. Proto i zajištění 10 % z ceny celé zakázky může hrát významnou roli při řešení této krizové situace.

4.3. Expanze prodeje na domácím trhu

Společnost Step Agency si stále drží objem obchodů, které pouze zprostředkovává, dokonce v posledních dvou letech mírně rostou, ale klesající tendenci má prodej zboží, na což má veliký vliv i současná pandemická krize. Na zahraničním trhu existuje mnohem větší nejistota. Proto si myslím, že v rámci znova nastartování prodeje zboží je český trh ideální. Díky orientaci na domácí trh dosáhneme toho, že odběratelé budou mít stejné politické a ekonomické podmínky jako společnost Step Agency. Větší orientací prodeje zboží na tuzemském trhu firma výrazně eliminuje vliv zahraničního prostředí. Následující graf znázorňuje vývoj tržeb za prodej zboží ve sledovaném období.



Graf 13: Tržby z prodeje zboží v tis. Kč (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Stávající dlouholetí odběratelé v tuzemsku jsou firmy zaměřené na šití konfekce a velkých zakázek (uniformy, módní kolekce). Rozšíření působnosti společnosti na tuzemském trhu by podpořila i současná rostoucí poptávka po zakázkové výrobě a šití na míru.

Firma by se měla orientovat i na menší firmy a podnikatele – krejčovství, zakázkové salóny, maloobchodní prodejny látek, galanterie. S tímto krokem je spojena jinak cílená propagace a marketing na domácím trhu. Pro zajištění nových zákazníků a domlouvání

samotného prodeje je zapotřebí vytvořit novou pracovní pozici obchodního zástupce. Přijmutí nového zaměstnance je nedílnou součástí této expanze. Obchodní zástupce bude mít na starosti výhradně domácí trh. Jeho úkolem bude vyhledávání a získávání nových odběratelů, zlepšení marketingu a řešení logistiky. Vzhledem k novému zaměření na hledání a následnou spolupráci s menšími novými odběrateli, pro které je důležitá rychlost dodání zboží, bude nezbytně nutné zajistit skladové prostory (viz. bod 4.4.) pro uskladnění jimi požadovaného zboží. K tomu bude nutné provést průzkum trhu u těchto potencionálních odběratelů a na základě něho předzásobit sklad. To umožní obchodnímu zástupci nabízet odběratelům (novým i stávajícím) nabízet vzorníky látek a zboží, které má firma skladem, tedy ihned k odebrání, a současně bude mít připraveny i vzorníky látek, které lze pro větší nebo specifické zakázky objednat. Proces nabízení zboží spojený s držením určitého množství látek ve skladových zásobách (vzorkování látek) výrazně zkvalitní a urychlí celý proces obchodování.

V následující tabulce jsou náklady spojené s přijetím nového zaměstnance.

Tabulka 29: Náklady na nového zaměstnance

	Za měsíc	Za rok
Hrubá mzda	30 000 Kč	360 000 Kč
Sociální pojištění	7 440 Kč	89 280 Kč
Zdravotní pojištění	2 700 Kč	32 400 Kč
Mzdové náklady celkem	40 140 Kč	481 680 Kč
Ostatní náklady	20 000 Kč	240 000 Kč
Náklady celkem	60 140 Kč	721 680 Kč

V následující tabulce je zobrazen očekávaný vliv nového zaměstnance na tržby podniku. Pracuji zde s tržbami v posledním sledovaném roce, kde jsou ukázány nárůsty tržeb, o kolik procent by se projevila expanze prodeje na tuzemském trhu v souvislosti s výkonem nového zaměstnance. Jsou zde vyobrazeny tři různé možnosti vyjádřené v procentech z tržby roku 2019.

Jelikož smyslem podnikání každé společnosti je tvorba zisku, tak i nový zaměstnanec musí vydělat nejen na svoje náklady (mzdové i ostatní-auto, PHM, mobil, PC, SW atd.), ale musí firmě mimo to přinést i určitou nadhodnotu, tj. zisk.

Proto zde uvádím tabulku kalkulace, za jakých podmínek bude nový zaměstnanec pro firmu přínosem. Předpokládám, že první dva až tři měsíce bude trh mapovat a nabízet zboží, a nárůst tržeb bude minimální. Od čtvrtého měsíce potom dojde k postupnému narůstání tržeb, což při průměrné obchodní přírážce 35 % a celkových nákladech (viz. tabulka 29) je nutné uzavřít měsíční obchody (prodat zboží) v minimální hodnotě 232 000 Kč, což by pokrylo jeho mzdové náklady plus jeho ostatní režijní náklady; vše nad tuto hranici bude pro firmu přínosem. Například s většími odběry látek od jejich dodavatelů je spojen i větší rabat (slevy) pro firmu, což má rovněž vliv na její celkový hospodářský výsledek, další vliv má zprostředkování prodeje apod.. Na tuto kalkulaci bude mít vliv v budoucnu i případná motivace obchodního zástupce ve formě jeho provize za uzavřené a zrealizované obchodní případy. Bez ohledu na motivaci je tedy jasné, že pro společnost je zaměstnanec rentabilní tehdy, když uzavře obchodní případy v měsíční výši minimálně 232 000 Kč.

Vstupní čísla pro výpočet:

- Celkové náklady zaměstnance:	60.140 Kč měsíčně
- Prodej zboží:	232 000 Kč měsíčně
- Obchodní přírážka:	35 % (tj. 60 140 Kč)

4.4. Nákup vlastních podnikatelských prostor

Společnost Step Agency v současné době nedisponuje žádnými vlastními prostorami (kancelářskými ani skladovými). Působí v pronajaté kanceláři v centru Brna. Prostory nejsou přímo uzpůsobeny na skladování materiálu, jedná se o nebytové prostory, které se nachází v prvním podlaží, a není k nim dobrý přístup vozidlem na přepravu zboží, a ani stávající poloha není vzhledem k dopravní situaci ve středu města nejvýhodnější. Za stávající společné prostory platí společný nájem na měsíční bázi. Konkrétní částky této nákladové položky jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 300: Pronájem současných prostor

Pronájem současných prostor	
Měsíční nájem	21 500 Kč
Celkem za rok	258 000 Kč

Jak jsem již výše ve svých návrzích uvedl, navrhuji zakoupení vlastní nemovitosti s ohledem jak na zbudování nového skladu, tak i změnu sídla firmy a přestěhování kanceláří.

Zakoupení vlastní nemovitosti považuji za rozumné řešení i s ohledem na budoucnost firmy, kdy se počítá, že firmu převezme syn majitele a bude i nadále v tomto podnikání pokračovat. V případě jiného nepříznivého vývoje ve firmě nebude velký problém nemovitost prodat nebo pronajímat, a to i částečně. Je podle mě rozumné si pořídit vlastní nemovitost než platit za pronájem, když společnost nyní dokonce disponuje určitou částkou volných peněžních prostředků, které do nákupu nemovitosti může investovat.

Navrhuji koupit nemovitost dál od centra Brna, kde jsou již přijatelnější ceny, lepší dopravní obslužnost. V těchto prostorech by byly provedeny stavební úpravy pro zřízení kanceláře a veškerého zázemí společnosti. Není potřeba, aby při svém oboru podnikání sídlila společnost v centru Brna, ale naopak na okraji města, kde je lepší dostupnost a méně komplikovaná doprava zboží.

Při svém výpočtu vycházím z ceny nemovitosti ve výši **3 000 000 Kč**, která se nabízí v lokalitě Brno – Lesná (viz. Příloha 4, 5, 6). Tento přízemní objekt má uzpůsobený přístup pro vykládku a nakládku zboží přímo u skladu. Součástí je také menší prostor, který by byl vhodný po menších stavebních úpravách využít jako kancelář a zázemí firmy.

Na nákup této nemovitosti by společnost využila část svých volných finančních prostředků a na zbytek by si vzala úvěr. O úvěr by požádala v Komerční bance a.s., i z toho důvodu, že u ní má společnost Step Agency sjednané všechny své bankovní

produkty, a je tudíž předpoklad nejvýhodnější nabídky. V následující tabulce jsou zobrazeny kalkulace této varianty. Pro srovnání, zda se jedná o výhodné řešení, nám poslouží současná kalkulace platby pronájmu (viz. tabulka 30). V kalkulaci počítám i s jednorázovými počátečními náklady jako je provize realitní kanceláři, stavební úpravy nemovitosti, vybavení skladu regály (vybavení kanceláři předpokládám stávajícím nábytkem a elektronikou).

Tabulka 31: Počáteční výdaje na nákup skladu

Počáteční výdaje na nákup skladu	
Jistina k úvěru	300 000 Kč
Provize realitní kanceláři 4% z ceny nemovitosti	120 000 Kč
Stavební úpravy a vybavení skladu	120 000 Kč
Počáteční výdaje celkem	540 000 Kč

Tabulka 32: Úvěr na nákup skladu

Úvěr na nákup skladu	
Výše úvěru	2 700 000 Kč
Doba splácení	15 let
Fixace	3 roky
Úroková sazba	2,49%
Měsíční splátka	17 900 Kč
Splátka za rok	214 800 Kč

Z provedené kalkulace je zřejmé, že z hlediska měsíčních nákladů společnosti se zakoupení nemovitosti vyplatí. Ročně by za pronájem zaplatila společnost Step Agency o 43 200 Kč víc než za splátky úvěru.

Myslím si, že i přes počáteční výdaje je koupě vlastní nemovitosti zejména s ohledem na budoucnost společnosti po všech stranách výhodná. Získá tím nové reprezentativní prostory, vlastní skladové prostory včetně zásobování, a přístupnější místo pro jednání s obchodními partnery, což se vše pozitivně projeví na celkovém hospodaření a prosperitě společnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení současné úrovně finančního zdraví vybrané mezinárodně působící obchodní společnosti Step Agency s.r.o.. Pomocí vybraných metod finanční analýzy byla zhodnocena finanční situace na základě dat z účetních výkazů společnosti v letech 2015 až 2019. Ze zjištěných skutečností byly vyvozeny návrhy na zlepšení v problémových oblastech a na zajištění lepšího finančního zdraví společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí. V první teoretické části jsem na základě odborné literatury objasnil teoretická východiska, se kterými jsem následně pracoval v analytické části. Jednalo se především o základní pojmy spojené se strategickou analýzou a vybranými ukazateli finanční analýzy.

V analytické části jsem nejprve představil společnost Step Agency s.r.o. jakožto firmu obchodující s textilním materiálem. V úvodu jsem přiblížil předmět podnikání společnosti, a dále pak popsal samotnou realizaci prováděných projektů a nabízený sortiment materiálů (zboží). Posléze jsem provedl strategickou analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Pro vnitřní prostředí podniku jsem využil McKinseyho model 7S, a pro vnější okolí mě posloužila analýza PESTLE a Porterův model pěti sil. Finanční analýza byla rozebrána za pomoci absolutní, rozdílových a poměrových ukazatelů. Nakonec jsem použil komplikovanější a komplexnější analýzy soustav ukazatelů.

Návrhová část se zaměřuje na problematické oblasti, kterými by se společnost měla zabývat. Jedná se o zajištění kurzového rizika, kterému je důležité se věnovat ve všech mezinárodně působících společnostech. Další opatření poukazuje na vysoké zálohové platby společnosti Step Agency, a doporučuje vyjednání výhodnějších dodavatelsko-odběratelských podmínek, které povedou ke snížení plateb předem (záloh) na nákup zboží. V dalším bodě jsem se zabýval větší expanzí prodeje na domácím trhu, která by měla vyřešit klesající křivku tržeb prodaného zboží společnosti. V souvislosti s tímto krokem jsem jako poslední bod navrhl koupi vlastní nemovitosti k podnikatelské

činnosti, která by z dlouhodobého hlediska měla jednoznačně pozitivní dopad na hospodaření společnosti Step Agency s.r.o..

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANANDARAJA, M, ANANDARAJA, A a SRINIVASA, C, 2004. *Business Intelligence techniques*. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 3-540-40820-7.

DLUHOŠOVÁ, D., 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-58-0.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza podniku a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3

KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2007. *Manažerské finance. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-347-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza*. 2 vyd. Praha: Grada. ISBN 78-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SUSU, Stefanita. The economic added value - major criterion on analyzing the financial performances on the level of high developed companies. USV Annals of Economics and

Public Administration [online]. 2013, Vol. 13(1(17)), 149-156 [cit. 2019-01-17]. ISSN 2344-3847. Dostupné z: <https://doaj.org/article/ae18d8fb80264ac39e4b32869260e79d>

VOCHOZKA, Marek., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-717-9367-1.

TÓTH, Endre a Naděžda PETRŮ. Strategické řízení podniku (studijní texty předmětu). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2017. ISBN 978-80-7408-151-4

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. první vydání. Praha : C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-86929-26-2

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: Management Mania [online]. © 2011-2016 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analýza-5f>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KUBÍČKOVÁ, D. a KOTĚŠOVCOVÁ, J. *Finanční analýza*. 1.vyd. Praha: VŠFS EUPRESS, 2006. 125s. ISBN 80-86754-57-X.

STEP AGENCY, Step Agency s.r.o [online]. © 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://stepagency.cz/>

KURZY.CZ, *Vývoj HDP v ČR* [online]. © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

KURZY.CZ, *Míra inflace v ČR* [online]. © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578743-mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021/>

KURZY.CZ, *Dolar, Americký dolar USD, kurzy měn* [online]. © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/USD-americky-dolar/>

KURZY.CZ, *Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn* [online]. © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

KURZY.CZ, *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021* [online]. © 2000 - 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

EVROPSKÁ UNIE [online]. © 2020 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_cs

STATISTA, *Total population of China from 1980 to 2019*. [online]. 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263765/total-population-of-china/>

STATISTA, *India: Estimated total population from 2015 to 2025*. [online]. 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263766/total-population-of-india/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Obyvatelstvo* [online]. 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza ČNB* [online]. 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/#kurz>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Aspekt Global rating – výpočet í	31
Tabulka 2: Aspekt Global rating – hodnocení	32
Tabulka 3: Vývoj nominálního HDP v ČR v mld. Kč	41
Tabulka 4: Růst reálného HDP v EU v %	41
Tabulka 5: Vývoj inflace v ČR a EU v %	42
Tabulka 6: Vývoj měnového kurzu CZK/USD a CZK/EUR	42
Tabulka 7: Vývoj počtu obyvatel v milionech	43
Tabulka 8: Vývoj nezaměstnanosti v %	44
Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv	49
Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv	50
Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv	53
Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv	54
Tabulka 13: Vertikální analýza výnosů	55
Tabulka 14: Vertikální analýza nákladů	56
Tabulka 15: Rozdíloví ukazatelé	57
Tabulka 16: Ukazatelé rentability	58
Tabulka 17: Ukazatelé likvidity	60
Tabulka 18: Ukazatelé aktivity – obraty	62
Tabulka 19: Ukazatelé aktivity – doba obrátů	63
Tabulka 20: Ukazatelé zadluženosti	65
Tabulka 21: Altmanův model	67
Tabulka 22: Zmijewski model	68
Tabulka 23: Aspekt Global rating	69
Tabulka 24: Springateův model	71
Tabulka 25: Kurzové rozdíly v Kč	73
Tabulka 26: Poměr plateb v jednotlivých měnách	73
Tabulka 27: Predikce vývoje měnového kurzu	74
Tabulka 28: Zálohové platby v Kč	79
Tabulka 29: Náklady na nového zaměstnance	81
Tabulka 30: Pronájem současných prostor	83
Tabulka 31: Počáteční výdaje na nákup skladu	84

Tabulka 32: Úvěr na nákup skladu	84
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb	56
Graf 2: Rozdíloví ukazatelé	58
Graf 3: Ukazatelé rentability	60
Graf 4: Ukazatelé likvidity	61
Graf 5: Analýza počtu obrátů	63
Graf 6: Analýza doby obrátů	64
Graf 7: Ukazatelé zadluženosti	66
Graf 8: Altmanův model	68
Graf 9: Zmijewski model	69
Graf 10: Aspekt Global rating	70
Graf 11: Springateův model	71
Graf 12: Poměr plateb v jednotlivých měnách v %	73
Graf 13: Tržby z prodeje zboží v tis. Kč	80

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti Step Agency, s.r.o.	34
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti Step Agency s.r.o.	I
Příloha 2: Pasiva společnosti Step Agency s.r.o.	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Step Agency s.r.o.....	III
Příloha 4: Inzerát skladu 1. část.....	IV
Příloha 5: Inzerát skladu 2. část.....	V
Příloha 6: Inzerát skladu 3. část.....	VI

Příloha 1: Aktiva společnosti Step Agency s.r.o. (v tis. Kč)

<i>označení</i>	<i>aktiva</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
	AKTIVA CELKEM	1433	1303	1005	622	1667
B.	Stálá aktiva	488	436	249	124	707
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	488	436	249	124	707
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	488	436	249	124	707
C.	Oběžná aktiva	927	858	743	483	921
C.I.	Zásoby	498	659	300	143	106
C.I.3.	Výrobky a zboží	498	659	300	143	106
C.I.3.2.	Zboží	498	659	300	143	106
C.II.	Pohledávky	122	21	25	58	222
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	-24
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	-24
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	122	21	25	58	246
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-9	-11	-11	13	235
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	131	32	36	45	11
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	131	32	12	24	11
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	24	21	0
C.IV.	Peněžní prostředky	307	178	418	282	593
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	5	5	5	1	9
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	302	173	413	281	584
D.	Časové rozlišení aktiv	18	9	13	15	39
D.1.	Náklady příštích období	18	9	13	15	39



Příloha 2: Pasiva společnosti Step Agency s.r.o. (v tis. Kč)


<i>označení</i>	<i>pasiva</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
	PASIVA CELKEM	1433	1303	1005	623	1667
A.	Vlastvní kapitál	259	280	236	131	389
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	49	149	170	125	21
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	49	149	170	125	21
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	100	21	-44	-104	258
B. + C.	Cizí zdroje	1174	1023	769	492	1278
C.	Závazky	1174	1023	769	492	1278
C.I.	Dlouhodobé závazky	445	374	218	218	488
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	445	374	218	218	488
C.II.	Krátkodobé závazky	729	649	551	274	790
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	149	218	65	14	147
C.II.8.	Závazky ostatní	580	431	486	260	643
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	513	228	333	135	272
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	12	0	0	28	25
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16	14	15	18	19
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	39	0	0	16	72
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	189	138	63	255

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Step Agency s.r.o. (v tis. Kč)

<i>označení</i>	<i>text</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	2029	1282	1057	1510	3518
II.	Tržby za prodej zboží	3623	2909	3329	1973	2013
A.	Výkonová spotřeba	3171	3517	3427	2541	3234
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1934	2451	2814	1508	1835
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	182	153	102	167	184
A.3.	Služby	1055	913	511	866	1215
D.	Osobní náklady	654	660	660	707	906
D.1.	Mzdové náklady	430	443	477	519	644
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	224	217	183	188	262
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	145	140	136	127	170
D.2.2.	Ostatní náklady	79	77	47	61	92
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	315	572	186	125	189
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	315	572	186	125	165
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	315	572	186	125	165
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	24
III.	Ostatní provozní výnosy	0	799	0	1	0
III.1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	759	0	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	0	40	0	1	0
F.	Ostatní provozní náklady	0	109	23	17	35
F.3.	Daně a poplatky	0	13	9	2	14
F.5.	Jiné provozní náklady	0	96	14	15	21
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	217	132	90	-6	1167
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	3
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	3
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	29	50	28	22	25
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	29	50	28	22	25
VII.	Ostatní finanční výnosy	61	10	2	0	9
K.	Ostatní finanční náklady	111	61	108	61	830
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-79	-100	-134	-83	-843
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	138	32	-44	-89	324
L.	Daň z příjmů	38	11	1	15	65
L.1.	Daň z příjmů splatná	38	11	1	15	65
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	100	21	-45	-104	259
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	100	21	-45	-104	259
*	Čistý obrát za účetní období	5713	5051	4386	3384	5543

[←](#) Sklad na prodej Brno, Lesná s rozloh...
www.eurobydleni.cz



[← Zpět na přehled](#)[Uložit](#) 

Příloha 6: Inzerát sklad 3. část

Prodej komerčního objektu 511 m²

★★★★★ 4.7 z 5 (25 hodnocení)



3 000 000Kč

 Spočítat hypotéku


Je možná lepší cena?



... Další

Popis

Skladovací prostory

Nabízím k prodeji nemovitost ke komerčnímu využití ve fázi hrubé stavby v severní části Brna. Jedná se o třípodlažní nemovitost o celkové užitné ploše dle původní dokumentace cca 511 m², umístěnou ve svahu a tedy se vstupem v úrovni podlahy do dvou podlaží. K dispozici jsou všechny energie - elektřina,

 Sklad na prodej Brno, Lesná s rozloh...
 www.eurobydleni.cz



svahu a tedy se vstupem v úrovni podlahy do dvou podlaží. K dispozici jsou všechny energie - elektřina, voda i plyn a napojení na kanalizaci. Bližší informace u makléřky na základě představení firmy a záměru.



Prodej skladu Brno-město, Lesná, stav je uveden jako ve výstavbě, o ploše 511 m², mnohem více nemovitostí bude při hledání, Sklady Brno-město.



Základní info

Evidenční čís...	BM19040
Typ:	Komerční nemovitosti, Skladovací prostory prodej
Adresa:	Brno, Lesná
Cena:	3 000 000 Kč
Poznámka k ...	+ provize RK 200.000 Kč, včetně právního servisu
Stav:	Ve výstavbě
Konstrukce:	Smíšená

Cena obsahuje

včetně právního servisu

 Sklad na prodej Brno, Lesná s rozloh...
 www.eurobydleni.cz

 eurobydleni.cz

právní servis

Stav: **Ve výstavbě**

Konstrukce: **Smíšená**

Cena obsahuje

včetně právního servisu

Plochy

Plocha užitná: **511 m²**


Počty místností, umístění

Typ objektu: **přízemní**

Energetická náročnost budovy/bytu

Třída en. nár...

G - Mimořádně nehospodárná

 [Energie chytré změny.](#)

Skrýt celý popis